UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Corso di Laurea Magistrale

Marketing e Ricerche di mercato

TESI DI LAUREA

IL FENOMENO DELLE BENEFIT CORPORATIONS IN ITALIA: VERSO UN NUOVO MODO DI FARE BUSINESS

RELATORE

Prof. Annamaria Tuan

CANDIDATO

Chantal Federici

Anno Accademico 2015/2016

Indice

INTRODUZIONE.....*1*

CAPITOLO 1

1. Dalla CSR al nuovo approccio al Capitalismo.....*5*

1.1 Excursus storico sulla Responsabilità Sociale d'Impresa.....*5*

1.2 Processo evolutivo della sostenibilità e nascita del quarto settore.....*10*

1.3 Le principali certificazioni in ambito CSR.....*17*

2. Benefit Corporation.....*23*

2.1 Cos'è una Benefit Corporation?.....*23*

2.1.1 Benefit Corporation e Impresa Sociale.....*26*

2.1.2 Responsabilità e Trasparenza.....*28*

2.1.3 Regolamentazione giuridica.....*29*

2.1.4 *Mission*.....*32*

2.2 Differenza tra B Corp e Società Benefit.....*33*

2.3 Perché diventare una B Corp?.....*39*

2.4 Come si diventa una B Corp?.....*44*

2.4.1 B-Lab.....*44*

2.4.2 Le tre fasi per ottenere la certificazione B Corp.....*46*

CAPITOLO 2

1. Il fenomeno delle B Corp.....*58*

1.1 B Corp *Community*.....*58*

1.2 L'impresa *For-Benefit* in Italia e il ruolo di Nativa Lab.....*60*

1.3 *Certified* B Corp Italiane.....*64*

2. Analisi delle B Corp italiane.....*67*

2.1 B Corp e Società Benefit: i dati attuali.....*67*

2.2 Elenco aggiornato delle B Corp.....*69*

2.3 Suddivisione per Settori Industriali ed elaborazione dei dati.....*74*

2.3.1 B Corp nel settore della Produzione.....*75*

2.3.2 B Corp nel settore dei Servizi.....*77*

2.3.3 B Corp nel settore della Consulenza.....*80*

2.4 Sintesi dei risultati.....*83*

CAPITOLO 3

1. La ricerca empirica.....*84*

1.1 Obiettivi della ricerca.....*84*

1.2 Metodologia e strumenti utilizzati.....*85*

2. Case Studies.....*87*

2.1 GoGreen Store Srl.....*88*

2.2 Focus Lab Srl.....*90*

2.3 MarioWay Srl.....*92*

2.4 Right Hub Srl.....*93*

2.5 Facile Aiuto.....*95*

2.6 Kudu Srl.....*96*

2.7 Zordan Srl SB.....*97*

2.8 Mondora Srl SB.....*99*

2.9 Perlage Winery.....*100*

2.10 Herbatint.....*102*

2.11 NWG Energia SB.....*103*

3. Analisi dei dati e risultati.....*105*

CONCLUSIONI.....*121*

APPENDICE

A. Tabella dati B Corp.....*129*

B. Traccia dell'intervista in profondità.....*131*

C. Interviste in profondità.....*132*

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....*165*

ALLEGATI

Allegato 1: Legge sulle Società Benefit.....*170*

RINGRAZIAMENTI.....*173*

INTRODUZIONE

In un momento storico in cui i vari modelli economici, culturali e sociali sembrano essere messi in discussione e nel quale si manifesta una crescente attenzione, in particolare da parte degli imprenditori, sul ruolo della responsabilità che tutti abbiamo nei confronti della comunità e dell'ambiente circostante, si assiste alla diffusione di un nuovo paradigma imprenditoriale, dal quale non possiamo prescindere. In uno studio condotto su scala internazionale da Accenture emerge come ben il 93% degli Amministratori Delegati considera la sostenibilità un fattore importante per il successo della propria azienda, nello specifico *"Dare prova di un impegno genuino e visibile sui temi della sostenibilità è un fattore di particolare importanza… per conquistare e costruire la fiducia dell'opinione pubblica e di altri stakeholder cruciali, fiducia che è stata scossa dalla recente crisi finanziaria globale"*[1].

"Come può un'azienda definirsi profitable se non sta creando valore per la società?" Questa domanda deve considerarsi il punto di partenza della ricerca di tesi. Al giorno d'oggi si evince come si sia arrivati a un punto in cui non solo il governo deve giocare un ruolo chiave per migliorare il benessere delle persone, ma anche le imprese devono fare altrettanto. E.M. Dodd scrisse: *"Le attività d'impresa sono permesse e incoraggiate dalla legge perché sono un servizio alla società piuttosto che unicamente fonte di profitto per i suoi proprietari"* (*Harward Business Review*, 1932). Oggi le Benefit Corporation realizzano perfettamente l'intuizione del celebre giurista americano.

Già il nome Benefit Corporation ci fa pensare a una dicotomia netta tra i due termini che sembrano essere in contrasto tra loro. Ciò però può considerarsi un discorso obsoleto, in seguito ai vari cambiamenti di tipo pragmatico e strutturale che stanno avvenendo in questo periodo storico, tra cui il più importante in questo ambito, risulta essere il superamento dell'incompatibilità tra generazione di profitti e allo stesso tempo di benefici ambientali e sociali[2]. La comunità delle B Corp non è altro che il risultato di un movimento nato nel 2007 grazie a B Lab, l'organizzazione *no profit* con l'obiettivo di introdurre un nuovo modello di *business* nel mondo, capace di innescare una competizione di tipo positivo tra le aziende, in modo che quest'ultime competano non

[1] http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_A_New_Era_Of_Sustainability_CEO_Study.pdf
[2] www.insuranceup.it

solo per essere le migliori al mondo ma anche le migliori per il mondo. Si decide di trattare la tematica delle Benefit Corporation in seguito alla diffusione di un nuovo approccio al *business* che mira a produrre contemporaneamente benefici di carattere sociale e ambientale mentre si raggiungono risultati di profitto. Le B Corp non sono un vero e proprio ibrido, ma piuttosto una conciliazione sia dal punto di vista ideologico che pratico.

Attraverso lo svolgimento di una ricerca empirica e l'analisi della letteratura di riferimento, lo studio mira a valutare quelle che sono le peculiarità delle aziende B Corp, facendo riferimento al contesto sia legislativo che territoriale in cui si trovano, in particolare ci si occupa del loro impatto sul territorio italiano. Con la crescita del movimento, ovviamente cresce anche la necessità di capirne di più e di organizzare gli elementi a disposizione in chiave pro-attiva. Quindi l'elaborato comprenderà una prima parte relativa alla letteratura del movimento B Corp, a cui seguirà poi una parte empirica caratterizzata dall'utilizzo delle interviste come mezzo di raccolta di esperienze personali a livello nazionale e testimonianze di imprenditori che hanno accettato la sfida del movimento B Corp. In questo modo sarà possibile andare a delineare una panoramica quanto più chiara e veritiera del fenomeno B Corp in Italia, prima attraverso un'analisi di tipo quantitativo riferita alle aziende effettivamente certificate B Corp, successivamente con un ulteriore approfondimento grazie alla svolgimento della "ricerca sul campo" che permetterà di analizzare diverse tematiche in modo specifico, tra cui le motivazioni che spingono un'azienda a diventare B Corp, vantaggi e svantaggi conseguiti dopo la certificazione, discorso sulla Società Benefit, futuro delle B Corp…

Dopo aver fatto un breve discorso generale sulla CSR *(Corporate Social Responsability),* nel primo capitolo dell'elaborato viene trattato in particolare il tema della trasformazione che il concetto di capitalismo sta subendo, il che risulta essere direttamente collegato alla nascita dell'idea delle B Corp. Lo sviluppo delle B Corp può infatti considerarsi la vera soluzione all'integrazione della responsabilità sociale in termini di CSR nell'impresa. Tutta una serie di fattori ha contribuito a questo cambiamento di paradigma ed ha portato in particolare 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"* è questa l'idea

attorno a cui ruota questa nuova forma di *business*: le B Corp si propongono di riportare la persona al centro delle priorità, applicando logiche "umane" al *business* e invertendo la prassi che vede l'applicazione di logiche commerciali alle persone che lavorano in azienda o che ruotano intorno ad essa.

A questo punto, sempre nel capitolo dedicato alla letteratura sulle B Corp, si inizia a conoscere il fenomeno maggiormente da vicino. Si parte dalla storia del movimento, per poi arrivare alla descrizione di cosa significhi essere B Corp, del tipo di caratteristiche che hanno queste aziende, dei motivi che ti spingono ad entrare a far parte del movimento e del modo in cui si diventa effettivamente B Corp. Il tutto dopo aver chiarito che il fenomeno delle B Corp può essere in realtà considerato sotto due punti di vista: le Benefit Corporation possono essere sia delle aziende che hanno ottenuto volontariamente la certificazione B Corp relativa alla valutazione della loro attività aziendale[3], sia delle aziende che hanno adottato la forma giuridica di Benefit Corporation, che nel territorio italiano prende il nome di Società Benefit. Sono due aspetti complementari del fenomeno B Corp che però ancora non sembrano essere perfettamente correlati, come verrà spiegato nel paragrafo di riferimento.

Come dice Eric Ezechieli di Nativa Lab (la prima B Corp in Italia e promotrice del movimento nel nostro Paese): *"Il business è una tecnologia, un qualcosa che noi abbiamo creato per risolvere un problema. E' l'invenzione più potente della storia, la cosa più pervasiva che la mente umana abbia mai inventato. I nostri modelli di business hanno plasmato e stanno plasmando la superficie della Terra. Occorre però misurare questa "macchina" e vedere se sta creando o distruggendo valore per la società. Per poterlo fare e' quindi indispensabile:*

1. *Misurare se la macchina del business funziona bene*
2. *Riscrivere il sistema operativo della macchina"*

Per quanto riguarda il primo punto è possibile andare a misurare l'impatto della singola azienda sul mondo, attraverso il processo di valutazione necessario per l'ottenimento della certificazione B Corp. Per il secondo punto si fa invece riferimento alle nuove forme giuridiche introdotte proprio con lo scopo di sostenere il movimento B Corp; anche in questo caso le normative sono state introdotte prima in America per poi

[3] Si tenga presente che per ottenere la certificazione B Corp è necessario soddisfare i più alti *standard* al mondo in merito di impatti sociali, ambientali ed economici.

diffondersi via via negli altri Paesi: l'Italia è stato il primo Paese ad aver introdotto la Società Benefit al di fuori degli Usa.

Quello a cui si fa riferimento in questo elaborato è il fenomeno delle Benefit Corporation considerato come l'insieme delle aziende che hanno ottenuto la certificazione aziendale e che operano sul territorio italiano. Si è deciso di focalizzarsi sull'analisi del movimento in Italia, poiché sebbene le B Corp siano arrivate qui da pochi anni, l'Italia ha già registrato uno dei *trend* di crescita più elevati. In particolare nel secondo capitolo si vanno ad analizzare le caratteristiche specifiche delle Benefit Corporation presenti sul territorio italiano. Dopo aver trattato in generale il fenomeno B Corp in Italia si arriva ad occuparsi delle peculiarità delle aziende che costituiscono una comunità molto attiva e dinamica, infatti anche facendo riferimento al sito ufficiale di B Corp è difficile riuscire ad avere una visione aggiornata della situazione. Questo è il motivo che ha portato a prendere il 31 Dicembre 2016 come data ultima per poter analizzare i dati a disposizione, grazie ai quali è stato possibile approfondire la situazione mettendo in pratica un'analisi di tipo settoriale nei confronti di tutte le B Corp italiane.

Infine nel terzo capitolo viene esposta la ricerca empirica effettuata: si tratta di una ricerca di tipo qualitativo svolta prevalentemente attraverso una serie di interviste in profondità a cui sono stati sottoposti i responsabili delle B Corp. Si è deciso di coinvolgere queste persone poiché trattandosi di un fenomeno relativamente nuovo, non vi è ancora quella conoscenza tale da permettere una ricerca dal lato della domanda. Questo metodo di ricerca ci ha comunque permesso di affrontare una serie di tematiche particolarmente rilevanti e di comprendere il fenomeno delle B Corp direttamente grazie alle voci dei protagonisti. Tutti questi imprenditori fanno quello che credono sia giusto fare indipendentemente da quello che pensa il resto del mondo. In tutto sono 11 le B Corp che hanno partecipato alla ricerca e grazie ai dati raccolti e all'elaborazione degli stessi è stato possibile raggiungere una serie di risultati, che rappresentano la base per la formulazione di contributi originali inerenti l'analisi del fenomeno delle Benefit Corporations nel nostro Paese.

CAPITOLO 1

1. DALLA CSR AL NUOVO APPROCCIO AL CAPITALISMO

1.1 Excursus storico sulla Responsabilità Sociale d'Impresa

Da qualche tempo ciò che si percepisce nella società moderna è il manifestarsi di una crisi di sistema che investe il funzionamento dei principali paradigmi economici e sociali, insieme ad una serie di contraddizioni. Si può tentare comunque di fare un'analisi quanto più obiettiva possibile e facendo riferimento principalmente alla letteratura dominante, emergono dei fenomeni che tendono a diventare veri e propri dati di fatto.

Da circa tre decenni, i concetti legati alla *corporate accountability* e alla *social responsability* dominano la scena nei dibattiti internazionali. Il comportamento delle aziende, specie delle multinazionali, è stato progressivamente associato ad una serie di esternalità prodotte dalle attività aziendali sull'ambiente e sulla società che prima venivano ignorate poiché ritenute al di fuori dell'ambito delle loro responsabilità. Infatti secondo la teoria economica neoclassica, la prima responsabilità aziendale è quella di massimizzare il profitto per gli azionisti, rimanendo all'interno dei limiti di legge (Friedman, 1970) e gli obiettivi ambientali e sociali restano subordinati al principale scopo di creare valore economico (Freeman & Gilbert, 1992). Questo modello aziendale di tipo "*for-profit*" è in contrasto con il modello "*no profit*", dove si porta l'attenzione del management verso la ricerca di metodi di gestione aziendale che forniscano un beneficio di utilità sociale non direttamente remunerabile, che quindi risulta andare contro i principi del capitalismo e che di conseguenza va a indebolire l'intera economia di mercato.

E' possibile chiedersi se i direttori delle aziende tradizionali si devono concentrare principalmente sulla massimizzazione della ricchezza degli azionisti nel loro processo decisionale oppure considerare altri fattori. Questa domanda è stata al centro del

dibattito scientifico per decenni e ha generato numerosi modelli e teorie aziendali[4]. Il professor Berle[5] ha sostenuto a favore degli azionisti la massimizzazione della ricchezza come l'obiettivo principale di una società, mentre altri hanno sostenuto che una società dovrebbe servire gli azionisti e allo stesso tempo gli altri soggetti coinvolti nell'attività aziendale, gli *stakeholder*. A questo punto è possibile far riferimento a due scuole di pensiero che fanno capo rispettivamente a Freeman e Friedman, si tratta di due visioni contrapposte e si pensi che fino al 2000 la prima filosofia non esisteva nemmeno. Milton Friedman[6], premio Nobel per l'economia nel 1976 e fondatore della dottrina monetaria, era convinto che le imprese dovessero focalizzarsi solo sul raggiungimento del profitto da distribuire sottoforma di dividendo agli azionisti. Inoltre sosteneva anche che le imprese non avevano nessun tipo di responsabilità sociale poiché soltanto le persone potevano averla, ma non considerava il fatto che l'impresa stessa è comunque una persona giuridica, per di più formata da persone e non si può far finta che queste non ne influenzino l'andamento[7].

A questo punto il passaggio alla teoria di Robert Edward Freeman[8] è molto breve. La sua teoria mette al centro non più gli azionisti, ma i portatori d'interesse, gli *stakeholder*, ossia tutte quelle persone che influenzano e allo stesso tempo sono influenzate dall'attività aziendale. Egli inoltre sostiene che l'impresa debba prestare molta attenzione proprio alla soddisfazione e alla partecipazione di questi soggetti. Secondo Freeman è necessario far riferimento al tema della responsabilità sociale d'impresa, che consiste nel massimizzare i profitti per i proprietari o gli azionisti mentre si opera nel rispetto delle regole di base della società, sia nell'ambito del diritto che dell'etica. In genere un'attività è organizzata e portata avanti in primo luogo per il profitto degli azionisti, quindi i poteri degli amministratori devono essere impiegati per tale scopo. Tuttavia la discrezione degli amministratori poi si deve esercitare nella scelta dei mezzi per raggiungere tale scopo, ma questa non consiste né in una modifica del fine aziendale stesso né nella riduzione dei profitti o nella non distribuzione degli utili tra gli azionisti al fine di dedicarsi ad altri obiettivi. In sintesi, per Freeman il

[4] Hiller, Janine S., "*The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility*", 2013.
[5]Adolf August Berle (1895-1971) è un giurista statunitense che si specializzò sui problemi giuridici e sociali delle società e vide nei manager i veri detentori del potere, accentuando il loro ruolo della gestione aziendale rispetto alla proprietà.
[6] Milton Friedman (1912-2006), è stato un economista statunitense esponente della scuola di Chicago.
[7] Friedman, Milton. *"The social responsibility of business is to increase its profits."*, 2007.
[8] Robert Edward Freeman (1951) è un filosofo e insegnante statunitense, professore presso la *Darden School of Business* dell'Università della Virginia, famoso per la sua teoria degli *stakeholder*, contenuta nella pubblicazione del 1984 "*Strategic management: A Stakeholder Approach*".

principale obiettivo dell'impresa rimane il "conseguire profitti" altrimenti tutti gi *shareholder* ci rimetterebbero, ma lui intende il profitto soltanto come il mezzo per soddisfare tutti i portatori d'interesse, al contrario di Friedman, secondo il quale gli *stakeholder* rappresentano invece il mezzo per generare profitto.

Stiamo assistendo a un cambio di paradigma culturale del nostro tempo, o meglio a una trasformazione del capitalismo da un secolo focalizzato sulla massimizzazione del valore per gli azionisti (*shareholder value*) nel breve termine, a un secolo dove si dà particolare importanza alla massimizzazione del valore condiviso (*shared value*) nel lungo termine. Secondo CalPERS, il più grande fondo pensionistico USA, le società che creeranno maggior *shared value* nel lungo termine saranno quelle in grado di gestire efficacemente ed efficientemente il loro capitale finanziario, il loro capitale materiale e il loro capitale umano in una prospettiva di lunga durata secondo i criteri economici, sociali e ambientali (*triple bottom line*)[9] e seguendo la teoria delle 3 P: Profitto, Pianeta e Persone.

Figura 1. Triple Bottom Line[10]

Inoltre, la recente crisi finanziaria sta favorendo l'affermarsi di nuovi "*megatrend*", come quello dello "sviluppo sostenibile", mettendo in evidenza l'esigenza di rivedere

[9] Nella seconda metà degli anni '90, John Elkington- esperto internazionale di CSR- coniò l'espressione "*triple bottom line*" per segnalare alle aziende il dovere di fornire un rendiconto non solo sul piano finanziario, ma anche sociale e ambientale, attraverso un documento destinato a investitori, clienti e *stakeholder* in genere.

[10] http://www.ridg.com/blog/2015/3/26/usfsp-innovation-overnight-design-thinking-and-triple-bottom-line

certi assetti economici e sociali. Le aziende emergono quali attori in grado di produrre un cambiamento nel mondo, quindi si sta passando dal concetto di impresa come strumento per fare *business* a impresa come strumento per generare un impatto nel mondo, facendo *business* (Ryan Honeyman, 2014).

L'assenza di regole nei mercati globali, la recente crisi economica e i fallimenti del mercato hanno contribuito a creare una crescente sfiducia dei portatori di interesse nei confronti degli *shareholder* ed un conseguente aumento della domanda per uno sviluppo economico su scala globale più trasparente, equo e rispettoso dei diritti umani, sociali e ambientali. Per questo motivo, sono stati effettuati studi economici volti ad individuare le modalità con cui il perseguimento di obiettivi di interesse sociale potesse essere integrato nella politica delle imprese e gli effetti economici derivanti dall'adozione di un simile modello di gestione.

"*Non possiamo risolvere i problemi con lo stesso tipo di pensiero che abbiamo usato quando li abbiamo creati",* questo diceva *Albert Einstein* e questo serve a far capire quanto sia indispensabile diffondere paradigmi economici diversi e più evoluti rispetto a quelli dominanti. Come già anticipato da Freeman tutto questo porta al concetto di CSR (*Corporate Social Responsability*)[11]: l'azienda si caratterizza per il fatto di avere una natura multidimensionale, poiché riesce a mettere insieme aspetti dell'attività di impresa tra loro eterogenei ma anche trasversale, in quanto consiste nel modo in cui l'attività d'impresa deve essere svolta nei vari settori di attività e infine volontaria, perché presuppone la spontanea adesione dell'impresa alla *governance* socialmente responsabile.

Per CSR o RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa) come è conosciuto in Italia, si intende quel fenomeno che è entrato formalmente nell'agenda dell'Unione Europea a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del Marzo 2000 e che è considerato uno dei principali strumenti strategici per realizzare una società più competitiva e coesa dal punto di vista sociale, ma anche per modernizzare e allo stesso tempo rafforzare il modello sociale europeo. La CSR va oltre il rispetto delle prescrizioni di legge e individua una serie di pratiche e comportamenti che un'impresa adotta su base volontaria, andando a stravolgere i processi, le dinamiche e gli assetti consolidati nella convinzione di ottenere dei risultati che possano arrecare benefici e vantaggi a se stessa

[11] www.csr.unioncamere.it

e contemporaneamente al contesto in cui opera. La prospettiva della CSR riconosce la centralità delle dimensioni umanitarie, sociali e ambientali che assumono una rilevanza strategica rispetto all'obiettivo centrale del profitto. Inoltre come già accennato precedentemente, particolare attenzione viene prestata ai rapporti con i propri portatori d'interesse (*stakeholder*): collaboratori, fornitori, clienti, partner, comunità e istituzioni locali, realizzando nei loro confronti azioni concrete. Ciò si traduce nell'adozione di una politica aziendale che sappia conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali del territorio di riferimento, in un'ottica di sostenibilità futura.

La Commissione Europea, con il Libro Verde[12] del 2011, si è preoccupata di fornire una nozione di RSI definendola "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". Da questa definizione emerge un duplice campo di applicazione della responsabilità sociale d'impresa: uno interno e l'altro esterno. Internamente, le imprese possono implementare le proprie politiche nei confronti dei lavoratori e dei clienti attraverso la fabbricazione di prodotti sicuri ed ecocompatibili o impegnandosi sul fronte della gestione delle risorse umane, della loro salute e sicurezza. Esternamente invece, l'azienda può adottare pratiche socialmente responsabili nei confronti delle comunità locali, dei partner commerciali e in generale nei confronti di tutti gli *stakeholder* con cui l'azienda entra in contatto. E' bene sottolineare che il Libro Verde non costituisce una fonte normativa giuridicamente vincolante, ma uno strumento di "*soft law*" attraverso cui l'Unione Europea aumenta la consapevolezza nelle imprese dell'importanza commerciale della responsabilità sociale, creando nuovi metodi per diffondere le buone pratiche aziendali e collaborando con enti che si interessano di responsabilità sociale.

Le modalità operative relative alla CSR possono concretizzarsi attraverso forme di autoregolamentazione, tramite codici etici e valoriali, che oggi hanno invece un riconoscimento a livello internazionale secondo *standard* comunemente accettati. I primi codici etici videro la luce in Gran Bretagna all'inizio degli anni '70 e si diffusero poi nel resto d'Europa e negli Stati Uniti. Per trovarne una significativa applicazione in

[12] Il Libro verde è una comunicazione con la quale la Commissione Europea illustra lo stato di un settore da disciplinare, fa parte de cosiddetti "atti atipici" previsti ma non disciplinati dal Trattato CEE, e questo tipo di comunicazione può avere carattere informativo, decisorio o interpretativo.

Italia si è dovuto attendere l'inizio del terzo millennio ed in particolare l'entrata in vigore del D.lgs. 231 del 2001[13].

1.2 Processo evolutivo della sostenibilità e nascita del quarto settore

Dalla fine degli anni '60 con l'inizio dei movimenti ambientalisti, si comincia a riflettere sugli effetti che il forte consumismo iniziato a metà del XX secolo produce sull'ambiente ed è a partire dal famoso rapporto *Brundtland*, dal nome del presidente della *World Commission on Environment and Development* dell'ONU, la norvegese Gro Harlem Brundtland, rilasciato nel 1987, che si dà per la prima volta una definizione e di conseguenza una formalizzazione al concetto di "sviluppo sostenibile", ovvero di "uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri".

Da allora il concetto di sostenibilità si è manifestato attraverso diversi cambiamenti nei comportamenti aziendali, evolvendosi nel tempo, tant'è che le aziende hanno cominciato a rincorrere un processo di *greenwashing* della loro immagine, rimanendo spesso solo una "giacca della sostenibilità", concretizzandosi magari nell'aggiunta della pagina "sostenibilità" o della sezione "il nostro impegno per l'ambiente" nei siti web delle aziende. Ovviamente questa interpretazione rimane legata a mere strategie di marketing e comunicazione, ormai considerate irrinunciabili, col solo scopo di rimanere competitivi sul mercato.

Tuttavia negli ultimi anni si sta assistendo ad una vera e propria rivoluzione nel *focus* dei *business* portando le aziende a dimostrare questo impegno etico dichiarato, e quindi anche ad essere in grado di sottoporsi a una revisione periodica. Gestire un'azienda in modo che eserciti un impatto positivo è qualcosa di positivo anche per l'azienda stessa. Tipicamente, adottare l'atteggiamento imprenditoriale focalizzato sull'apporto di un beneficio sociale è associato ad una prerogativa delle imprese *non-profit*, mentre alle aziende *for-profit* viene riservato l'obiettivo primario di generare profitto rispetto a quello di generare beneficio per la società. Nonostante il grande lavoro che svolgono, le organizzazioni *no profit* sono inadeguate dal punto di vista strutturale ad attrarre e a

[13] "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n 300".

trattenere talenti, a crescere rapidamente di dimensioni per soddisfare la domanda e ad adattarsi a nuove sfide di mercato poiché dipendono dal flusso incerto delle donazioni. Governi e organizzazioni *no profit* non bastano per rispondere alle sfide della società contemporanea che si trovano a fronteggiare; nell'ultimo secolo è cresciuto notevolmente il numero dei consumatori consapevoli e quindi degli investimenti socialmente responsabili e soprattutto anche delle imprese che misurano i risultati sulla base del *triple bottom line*. Questa impostazione si sta evolvendo notevolmente, permettendo il superamento della rigida separazione di scopi e riscoprendo la possibilità di concepire l'idea di un'azienda che integri i due obiettivi, quello economico e quello sociale, mantenendoli entrambi come primari.

La *Goldman Sachs*[14] dice che "Oggigiorno è in continuo aumento il flusso di capitali indirizzati su modelli di *business* sostenibile e il mercato sta premiando le aziende leader e i nuovi protagonisti di questo settore in una misura che sarebbe stata difficilmente prevedibile 15 anni fa". Si ha anche un riscontro dall'*International Finance Corporation*[15], secondo cui in 5 anni il *Dow Jones Sustainability Index* ha registrato *performance* superiori di 36,1% rispetto a quelle dell'indice *Dow Jones* tradizionale. *Deloitte* ha affermato che "La sostenibilità sta diventando un requisito tassativo" e la responsabilità sociale e ambientale continuerà a essere determinante[16]. Addirittura secondo *PriceWaterhouseCoopers* "Vi è una correlazione lineare e statisticamente significativa tra sostenibilità e risultati finanziari aziendali"[17] e ricorda che la sostenibilità non consiste soltanto nell'impatto ambientale, ma anche ad esempio nel riuscire a far combaciare i valori personali con quelli aziendali.

Si lascia intravedere la possibilità della nascita di un quarto settore, una nuova dimensione dell'economia che permette di sfruttare la potenza delle imprese private per creare un beneficio generale alla società, in grado di influenzare gli assetti del capitalismo, tanto da stimolare un certo interesse tra i principali dibattiti economici e numerosi spunti di ricerca accademica. In pratica si cerca di creare un nuovo settore dell'economia che utilizza la potenza degli affari per risolvere i problemi sociali e

[14] *The Goldman Sachs Group* è una delle più grandi banche d'affari del mondo, che si occupa principalmente di investimenti bancari e azionari, risparmio gestito e altri servizi finanziari, in prevalenza con investitori di tipo istituzionale.
[15] L'IFC è un'agenzia della Banca Internazionale per la ricostruzione e lo sviluppo.
[16] "*Sustainability: Balancing opportunity and Risk in the consumer product industry*", 2007.
[17] "*The Sustainability Yearbook 2008*", http://www.natcapsolutions.org/business-case/Sustainability_Yearbook_BusinessCase2008.pdf

ambientali e che si aggiunge ai tre settori già esistenti[18]. Un modello nuovo dunque che funga da punto di riferimento per ridefinire il modo di fare *business,* superando la classica dicotomia tra *for-profit* e *non-profit*. Questo settore sarà composto, tra le altre, da un nuovo tipo di Corporation, la Benefit Corporation, in grado di creare opportunità economica, costruire comunità forti e allo stesso tempo conservare un ambiente sano. Bisogna ricordare che quello che la contraddistingue dalle altre imprese è che nelle B Corp si incontrano più elevati *standard* di responsabilità, trasparenza e prestazioni sociali e ambientali rispetto alla aziende di tipo tradizionale e va sottolineato il fatto che provano a sfidare i modelli economici più consolidati attraverso una lettura integrata, bilanciata, interdipendente sulle ragioni di esistere dell'impresa, capace di superare la distanza tra impresa e società.

"The benefit-corporation concept is an experiment, and it's too soon to know how it will fare. My guess is that it will be a big success, because it can inspire loyalty, cooperation and real purpose, which helps create profits, too."

Robert Shiller, Premio Nobel per l'Economia, 2013

Una proposta piuttosto lontana dall'approccio dicotomico che vede l'impresa privata impegnata sostanzialmente nel raggiungimento di risultati economici e le istituzioni pubbliche o il mondo del *no profit* impegnati nel garantire il benessere della società. A metà tra queste due posizioni si colloca proprio l'ambizione del movimento B Corp, composto da aziende i cui *management* hanno lo scopo di massimizzare l'impatto positivo su tutti gli *stakeholder*, e non solo di massimizzare i dividendi per gli azionisti come le altre organizzazioni *for profit*, proponendo una nuova formula, quella dell'impresa "*for-benefit"*, come modello di *business* sostenibile in risposta alle sfide del futuro. Ma altrettanto evolutiva rispetto al modello della CSR, che incorpora la dimensione sociale e ambientale nell'agire dell'impresa anche se nei fatti la si considera in modo residuale rispetto a quella economica che rimane prioritaria.

[18] Il primo settore riguarda le attività direttamente gestite e pianificate dalla Pubblica Amministrazione, il secondo comprende le aziende che si propongono di trarre profitto economico dalla loro attività e il terzo si riferisce alle strutture e alle attività solidaristiche, *no profit*, che offrono aiuto e assistenza.

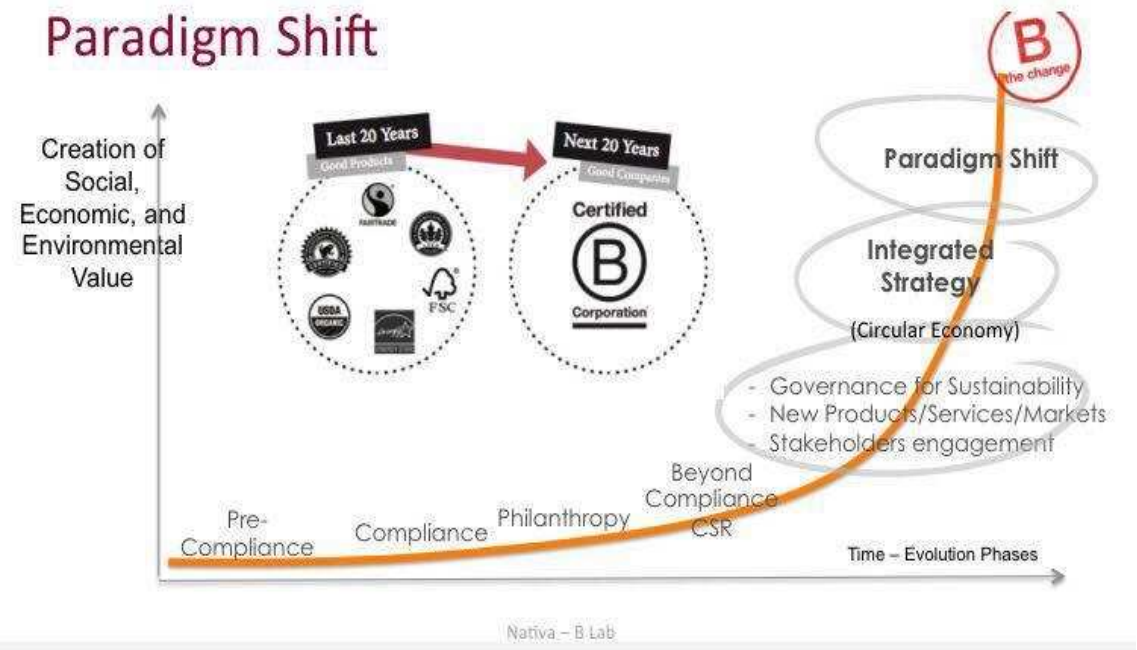


Figura 2. Paradigm Shift[19]

Come abbiamo già detto, da qualche anno ormai le aziende *for-profit* stanno affrontando le questioni sociali e ambientali, mentre le organizzazioni *no-profit* tentano di sviluppare modelli di *business* economicamente sostenibili. Il modello di impresa *for-benefit* invece, fornisce una nuova risposta attraverso un modello che segna un superamento della visione classica: si tratta di un mix dei due concetti, il *for-profit* e il *non-profit*, che permette una chiara identificazione organizzativa a quelle aziende che vogliono generare profitto attraverso il perseguimento di una missione sociale, ma che attualmente non è riconosciuta in tutti i sistemi normativi e che quindi obbligano tali imprese a scegliere una tra le due strutture classiche (Figura 3). E' una nuova classe d'impresa che è guidata da soggetti innovatori, tale per cui le classiche impostazioni si considerano ormai obsolete.

[19] www.nativalab.com

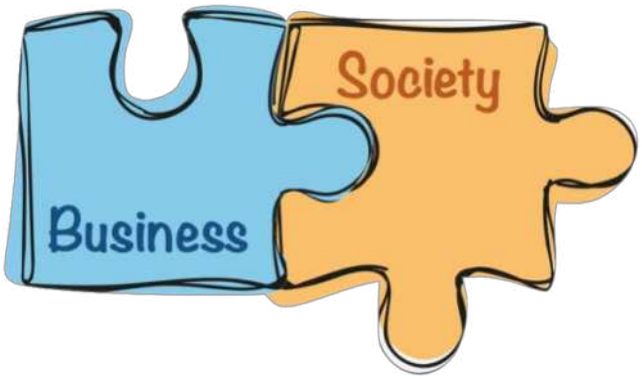


Figura 3. Business and Society

Il numero delle aziende *for-benefit* crescerà solo se ci saranno abbastanza persone che realmente si preoccuperanno di perseguire il *triple bottom line* e se si troveranno dei modi per ridurre le complessità e le incertezze che circondano questo nuovo stato aziendale, come l'aspetto legale, economico e gli aspetti sociali che influiscono su tali aziende. In un certo senso, l'adozione di nuove forme giuridiche è visto come un processo indispensabile per rendere l'azienda più vicina a questi aspetti e per ridurre gradualmente le incertezze.

Il nostro attuale modello di capitalismo ha già generato prosperità e migliorato la qualità della vita, ma non senza portare con sé indesiderate conseguenze sociali e ambientali. Qualunque sia la loro etichetta, il capitalismo creativo o filantro-capitalismo, *new economy*, investimenti a impatto, approccio al valore misto o al valore condiviso, sono tutti concetti radicati nell'osservazione che nessuna riforma vera e propria può avvenire finché le imprese con lo scopo di massimizzare il profitto rimangono l'unico motore del capitalismo. Per questo è importante che governi e mercati riconoscano e sostengano le imprese *for-benefit* come un modello altrettanto legittimo e soltanto quando questo modello sarà ampiamente riconosciuto, tutta questa innovazione costituirà un grande quarto settore.

Gli approcci emergenti dal settore *for-benefit* rispondono alla necessità di tenere insieme la dimensione economica con quella sociale al fine di generare valore in quella "terra di mezzo" tra *for profit* e *no profit*, caratterizzata dalla presenza di oltre 61 mila imprese *for profit* operanti in vari settori sociali[20].

[20] www.rivistaimpresasociale.it

Si contribuisce in questo modo al pluralismo delle forme di impresa, fattore visto sempre positivamente in un'economia e in una società in continua evoluzione e con bisogni sempre più complessi a cui occorre trovare delle risposte. Negli ultimi anni, una serie di Stati hanno offerto nuove forme di *business* innovativi in riferimento alle imprese sociali, organizzazioni che perseguono in primis uno scopo di tipo sociale, che sono state progettate per liberare gli imprenditori socialmente consapevoli dalla rigorosa ricerca della massimizzazione del valore per gli azionisti. Alcuni politici e uomini d'affari ritengono che la società può essere riformata e che la sua notevole potenza può invece essere sfruttata per un pubblico non focalizzato principalmente sull'aspetto finanziario delle attività aziendali. Infatti negli ultimi anni è emersa una nuova classe di imprenditori sociali: questi individui cercano di fare soldi ma allo stesso tempo anche di "fare del bene" per la società. L'impresa sociale è un concetto relativamente nuovo che oggi sta guidando anche la riconsiderazione delle strutture giuridiche per le imprese. Come si evince dalla Figura 4, tutte le aziende possono essere concettualizzate su un *continuum* di obiettivi che varia da puramente sociale a quello puramente economico[21].

Figura 4. The Enterprise Continuum.

Le imprese create da imprenditori particolarmente attenti agli aspetti sociali, emergono in una varietà di modi. Alcune, sono divisioni o iniziative che vengono create in grandi

[21] Munch, "*Improving the Benefit Corporation: how traditional governance mechanism can enhance the innovative new business form*", 2012.

multinazionali perché la società ritiene di poter "fare bene facendo del bene" cioè, realizzare un profitto e allo stesso tempo servire per un bisogno ecologico o sociale. Altre sono formate come iniziative imprenditoriali e sono progettate fin dall'inizio per avere il doppio scopo del perseguimento degli utili e della finalità sociale. Sempre più spesso le organizzazioni senza scopo di lucro sono troppo impegnate nel fare soldi in attività che generano profitti come mezzo di supporto per raggiungere i loro obiettivi sociali, e talvolta anche queste sono classificati come imprese sociali.

Inoltre anche la diffusione del mondo del *Web 2.0* ha evidenziato la necessità di un nuovo approccio al capitalismo[22]. Vediamo come le grandi linee del cambiamento emergenti hanno messo in evidenza i nuovi tipi di impresa per far fronte a questi cambiamenti: le imprese *cloud* (interconnesse, basate sul web, che fanno affidamento sulla "nuvola" di dati come ad esempio i *social media, eBay e Google*) si permettono processi di dematerializzazione e "*servicization*", il passaggio dai prodotti ai servizi, per creare nuove forme aziendali che sono meno dipendenti dalle risorse fisiche. La tecnologia ha reso le grandi aziende "nude" (altamente trasparenti) e permette di collegare le persone quasi istantaneamente senza prestare importanza a quale sia la loro reale posizione, e in più il mondo del 2020 appare diverso da ogni altra cosa l'umanità abbia mai visto prima[23]. E' anche per questo che si stanno costruendo nuovi tipi di imprese, alcune basate proprio sulla "nuvola" emergente della connettività che il *World Wide Web* ha generato. L'impresa sostenibile ed economica che sta sorgendo in parte da questi nuovi mezzi di comunicazione, intrinsecamente porta con sé maggiori gradi di trasparenza rispetto a quelli disponibili in passato, e contribuisce a creare un futuro in cui tutte le attività economiche siano condotte nel pieno rispetto delle persone e del pianeta, inventando e impiegando nuovi modi di operare per risolvere i problemi di oggi senza crearne altri per il futuro.

Si cerca di avviare il cambiamento di fronte a un problema sociale o ambientale, la peculiarità è che mentre si fa questo, si mira anche ad un autofinanziamento, si fa riferimento quindi al modo in cui le organizzazioni creano valore rimanendo sostenibili. Tutti gli investimenti sono intesi per operare contemporaneamente in campo economico, sociale e ambientale e non vi è alcun compromesso tra i tre, ma piuttosto una ricerca

[22] Waddock, Malcolm, "*Business unusual: corporate responsibility in a 2.0 world*", 2011.
[23] D. Tapscott, and D. Ticoll, "*The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business*", 2003.

simultanea di valore. Integrando queste priorità nella stessa missione dell'organizzazione, gli imprenditori cercano di porre l'accento sul valore sociale e ambientale, allontanando le imprese dalla tentazione di concentrarsi esclusivamente sulla creazione di valore finanziario. Una comprensione superficiale di valore "misto o condiviso", ossia finanziario e sociale insieme, potrebbe portare la società al giudizio che tutte le organizzazioni dovrebbero essere "ibride", ma ciò potrebbe avere due conseguenze potenzialmente devastanti: in politica porterebbe la moderazione nel comportamento imprenditoriale e in secondo luogo, dato che l'accento sul valore misto ha il potere di vietare o mettere in pericolo le attività imprenditoriali responsabili per la creazione di benefici sociali, si potrebbero inibire o sopprimere i meccanismi che fanno dell'imprenditorialità il motore dinamico del capitalismo.

Infine uno dei più discussi vantaggi che l'impresa attenta ai problemi sociali offre ai suoi proprietari è il *branding*[24]. Nel caso delle B-Corp ad esempio, i vantaggi di un marchio di impresa sociale hanno tutto il potenziale per essere significativi, infatti se il marchio è più che mero *greenwashing* ed effettivamente fornisce qualche garanzia che l'azienda sta cercando di migliorare la società e l'ambiente, allora la comunità, i clienti e gli investitori probabilmente risponderanno in modo più favorevole all'attività dell'azienda. Oltre ad un una trasformazione del capitalismo, stiamo assistendo anche a un'evoluzione della figura del consumatore che mette sotto lente di ingrandimento non solo il prodotto, ma anche l'impresa che lo produce; siamo arrivati a un punto in cui gli individui che fanno spesa al supermercato sono in grado di valutare velocemente la trasparenza delle informazioni riportate sul prodotto, l'impatto sulla salute, la sostenibilità del *packaging* ecc. Si pensi che secondo l'ultimo *Nielsen Global Corporate Sustainability Report*[25], il 66% dei consumatori è addirittura disposto a pagare un sovrapprezzo pur di sostenere quei *Brand* che fanno bene non solo agli individui, ma anche alla società.

1.3 Le principali certificazioni in ambito CSR

La maggiore consapevolezza delle imprese riguardo l'impatto che le loro attività hanno sul contesto in cui agiscono e la crescente attenzione rivolta alla CSR hanno generato un

[24] Murray, J.Haskell, "*Choose your own master: social enterprise, certifications and BC statutes*", 2012.
[25] http://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/dk/docs/global-sustainability-report-oct-2015.pdf

forte aumento delle certificazioni sia di tipo ambientale che sociale. Le imprese che adottano le certificazioni risultano essere più innovative perché sperimentano vantaggi e benefici economici derivanti dal miglioramento delle proprie prestazioni sociali e ambientali.

Strettamente collegato al concetto di CSR vi è quello di SGA (sistema di gestione ambientale), un tipo di approccio che permette alle aziende di definire obiettivi e strategie per la tutela dell'ambiente, raggiungere tali obiettivi e dimostrare che sono stati raggiunti realmente. Ad oggi i SGA vengono attuati attraverso due *standard* normativi che certificano un sistema, cioè il processo di produzione di un bene o la fornitura e gestione di un servizio e non il prodotto/servizio stessi e sono l'ISO 14001 e la certificazione EMAS. Vi è poi il sistema di gestione della Responsabilità Sociale SA 8000:2008 e infine vi sono le linee guida UNI ISO 26000:2010 per la responsabilità sociale delle organizzazioni e il sistema di gestione della sicurezza e salute dei lavoratori BS OHSAS 18001:2007. E' importante avere una visione piuttosto chiara della situazione attuale riguardo il mondo delle certificazioni per poter comprendere nel migliore dei modi lo sviluppo della certificazione delle Benefit Corporation.

Figura 5. Logo ISO 14001

L'ultima modifica dell' ISO 14001 risale al 2004, e in pratica identifica uno *standard*, cioè una norma internazionale che fissa le linee guida per l'implementazione di un SGA[26]. Si tratta di una norma certificabile, regolata a livello privatistico e volontaria, perché frutto della scelta dell'organizzazione di definire e adottare una certa politica ambientale e applicabile a ogni tipo di organizzazione pubblica o privata. ACCREDIA è l'unico ente italiano che dal 22 Dicembre del 2009 è autorizzato dallo Stato a svolgere l'attività di accreditamento e per conoscere le organizzazioni certificate in Italia basta visitare il sito www.accredia.it. Per definire il sistema di gestione conforme alla ISO 14001 è necessario realizzare un'analisi ambientale, cioè raggiungere un'approfondita conoscenza degli aspetti ambientali che un'organizzazione deve effettivamente gestire, capire il quadro legislativo e le prescrizioni applicabili all'azienda e valutare la significatività degli impatti; definire una

[26] www.csr.unioncamere.it

politica aziendale; definire responsabilità specifiche in materia ambientale e applicare e mantenere le attività, le procedure e le registrazioni previste dai requisiti dell'ISO 14001. In sintesi le tappe di realizzazione di questo SGA sono la politica ambientale, l'attività di pianificazione, l'attuazione del sistema di gestione ambientale, le azioni di verifica e di controllo e infine la valutazione del soggetto certificatore. Questa norma segue l'approccio del miglioramento continuo, un processo basato sul "*Ciclo di Deming*" o modello PDCA: *PLAN* (stabilire gli obiettivi e i processi necessari per fornire risultati conformi alla politica ambientale dell'organizzazione), *DO* (attuare i processi), *CHECK* (sorvegliare e misurare i processi rispetto alla politica ambientale, agli obiettivi e alle prescrizioni e riportare i risultati), *ACT* (intraprendere azioni per migliorare le prestazioni del SGA). Le attività di *audit* interno e di certificazione a fronte della ISO 14001 sono facilmente integrabili con quelle per la certificazione BS OHSAS 18001 e la registrazione EMAS[27].

Figura 6. Logo OHSAS 18001

La prima è la certificazione relativa ai temi della salute e della sicurezza sul lavoro che consente all'azienda di controllare i pericoli e i rischi per la salute e la sicurezza e di migliorare le prestazioni in questo ambito, infatti la sigla sta per *Occupational Health and Safety Assessment Series*. Per Salute e Sicurezza del Lavoro si intendono: "Condizioni e fattori che influenzano o possono influenzare la salute e la sicurezza dei lavoratori dipendenti o degli altri lavoratori, i visitatori ed ogni altra persona presente nell'ambiente di lavoro"[28]. La norma OHSAS 18001 è stata emanata dal BSI nel 1999 e rivista nel 2007, così da poter disporre di uno standard per il quale potesse essere rilasciata una certificazione di conformità. A differenza della precedente edizione del 1999, l'attuale configurazione consente di creare un sistema di gestione integrando qualità, sicurezza e ambiente, poiché come detto in precedenza, è progettata per essere compatibile con le norme ISO 9001 e ISO14001.

[27] http://www.isprambiente.gov.it/it
www.iso.org
http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm
www.uni.com

[28] http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/

L'EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*) è il sistema comunitario di eco-gestione e *audit* a cui possono aderire volontariamente imprese e organizzazioni, sia pubbliche che private, che intendono impegnarsi nel valutare e migliorare la propria efficienza ambientale e che desiderano comunicare agli *stakeholder* informazioni sulla propria gestione ambientale.

Figura 7. Logo EMAS

Il primo regolamento EMAS n.1836 è stato emanato nel 1993 e nel 2001 è stato sostituito dal Regolamento n.761 che a sua volta, è stato sottoposto a revisione e sostituito nel 2009 dal regolamento n.1221, che ha abrogato e inglobato il Reg 761/2001, la Decisione 2001/681/CE e la Decisione 2006/193/CE. L'uso della ISO 14001 è solo un passo intermedio per ottenere la certificazione EMAS, cioè la valutazione obiettiva e periodica dei dipendenti delle organizzazioni, informazioni sulle prestazioni ambientali e dialogo aperto con il pubblico e altri soggetti attraverso la pubblicazione di una dichiarazione ambientale.

Spesso l'azienda non ha chiaro che se si registra EMAS è anche certificata ISO14001, inoltre è importante specificare che una volta certificata ISO14001 il passaggio ad EMAS è minimo poiché necessita della predisposizione della Dichiarazione Ambientale e dell'inoltro della documentazione al Comitato per il rilascio della certificazione. EMAS promuove il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali, la valutazione sistematica e obiettiva delle prestazioni, l'offerta di informazioni sulle prestazioni ambientali, un dialogo aperto col pubblico e le altre parti interessate, il coinvolgimento attivo e un'adeguata formazione del personale da parte delle organizzazioni interessate[29].

Per quanto riguarda invece SA 8000, si ha una prima versione nel 1999, seguita dalla seconda nel 2001 per poi arrivare a quella attualmente in vigore del 2008. E' stata elaborata dal CEPAA (*Council of Economical Priorities Accreditation Agency*) che oggi prende il nome di SAI (*Social Accountability International*). Si tratta di una norma omogenea e verificabile attraverso un sistema di verifica di terze parti ed è basata sulle convenzioni dell'ILO (*International Labour Organization*), sulla Dichiarazione

[29] http://www.isprambiente.gov.it/it
www.iso.org
http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.html
www.uni.com

Figura 8. Logo SA8000

Universale dei Diritti Umani, sulla Convenzione delle Nazioni Unite e sui Diritti del bambino. Lo scopo della SA8000 è fornire uno *standard* basato sulle norme internazionali sui diritti umani e sulle leggi nazionali sul lavoro, che protegga e contribuisca al rafforzamento di tutto il personale che concorre a realizzare l'attività di un'azienda. E' verificabile attraverso un processo basato su evidenze oggettive e i suoi requisiti sono applicabili a livello universale, indipendentemente dalla grandezza dell'azienda, dalla collocazione geografica o dal settore industriale. Chi intende certificarsi deve garantire che anche la catena dei propri fornitori/subappaltatori rispetti i requisiti sociali: lavoro obbligato, salute e sicurezza, libertà di associazione, orario di lavoro, retribuzione, sistemi di gestione. In sintesi SA 8000 è lo *standard* accreditato riconosciuto a livello internazionale che risponde alle esigenze delle organizzazioni che vogliono distinguersi per il loro impegno nello sviluppo sostenibile e in particolare per le tematiche sociali. Essere conformi ai requisiti di questo *standard* di responsabilità sociale permetterà all'azienda di sviluppare, mantenere e rafforzare le politiche e le procedure per gestire le situazioni che essa può controllare o influenzare; ma allo stesso tempo anche di dimostrare in maniera credibile alle parti interessate che le politiche, le procedure e le prassi aziendali sono conformi ai requisiti della presente normativa[30].

Figura 9. Logo ISO 26000

L'ISO 26000, pubblicata il 1° Novembre del 2010 non è una vera e propria norma e non è destinata a fini della certificazione, ma è piuttosto una linea guida che aiuta le organizzazioni a contribuire allo sviluppo sostenibile, andando al di là del mero rispetto delle leggi e a promuovere una comprensione comune nel campo della responsabilità sociale e integrare altri strumenti e iniziative per la responsabilità sociale ma non di sostituirsi ad essi.

Si possono individuare tre aspetti che rendono differente la ISO 26000 dalla maggior parte degli strumenti finora utilizzati. Innanzitutto la norma non è redatta da una

[30] www.sa-intl.org

singola impresa in modo unilaterale ma si utilizza un approccio *multistakeholder*, facendo leva sul principio del consenso. Inoltre, al gruppo di lavoro ISO hanno partecipato esperti sia del mondo sviluppato, sia dei Paesi emergenti e di quelli ancora in via di sviluppo. Infine, la ISO 26000 punta sul dialogo sociale e sulla contrattazione come strumenti fondamentali per l'impostazione di rapporti corretti fra un'organizzazione socialmente responsabile e i propri lavoratori. Può considerarsi un ottimo strumento per prendere confidenza e comprendere concetti come *accountability, stakeholder* ecc. e per capire come la CSR impatti su tematiche cardine come: diritti umani, lavoro, ambiente, governo d'impresa, comportamenti aziendali, diritti dei consumatori, coinvolgimento della comunità: uno strumento dunque per diffondere cultura sulla CSR più che per gestirla. In sintesi si offrono spunti di riflessione importanti e approfonditi da cui partire per costruire un'effettiva cultura della CSR nelle organizzazioni.

Figura 10. Logo Benefit Corporation

Accanto a queste certificazioni non si può non parlare della Benefit Corporation, che punta a contraddistinguere le imprese con una *performance* elevata sui diversi aspetti di sostenibilità economica, sociale e ambientale e che superino una certa soglia di qualità e stabilità rispetto a una serie di criteri di valutazione.

Il livello di intensità con cui un imprenditore "adotta" i principi di sostenibilità può variare, infatti si può avere un approccio debole, prettamente di *compliance* (conformità) verso le normative vigenti, dove si concepisce la sostenibilità come una responsabilità accessoria, rispetto a quella di generare profitto, rispettando i termini di legge in merito; poi il concetto di responsabilità sociale d'impresa può evolversi, fino ad arrivare ad atteggiamenti proattivi come quello delle aziende che abbracciano fortemente i "principi" della sostenibilità all'interno del proprio modello di *business*.

Di conseguenza una situazione estremamente interessante, che è la prospettiva adottata in questa ricerca, avviene quando i soggetti economici accolgono la sostenibilità non più come una responsabilità secondaria rispetto alla loro primaria attività di *business*,

focalizzata a generare profitto per gli azionisti, ma ne fanno il proprio *core business*: intendono fare *business* con lo scopo di migliorare la sfera ambientale e/o sociale.

2. BENEFIT CORPORATION

2.1 Cos'è una Benefit Corporation?

In seguito alla crisi finanziaria degli ultimi decenni, molte aziende sono state criticate perché prestavano molta attenzione ai loro interessi ed erano incuranti della società, spesso la colpa è ricaduta sulla forma giuridica che andava a creare conflitti di interesse tra le parti, poiché il diritto societario ha trascurato il rapporto tra impresa e società, focalizzandosi soltanto sui rapporti all'interno dell'impresa stessa. La Benefit Corporation, oltre ad essere una certificazione, è anche una nuova entità legale che è obbligata a perseguire un bene pubblico in aggiunta all'obiettivo di restituire profitti agli azionisti. È una di quelle imprese che rientra nell'ambito del "*for-benefit*".

"Le Benefit Corporation sono aziende che hanno un doppio scopo e avranno risultati economici migliori di tutte le altre aziende"

Robert Shiller, Premio Nobel per l'Economia 2013.

Le Benefit Corporation o B-corp sono parte di un movimento dinamico e interessante che ha l'obiettivo di ridefinire il concetto di successo imprenditoriale, poiché si sfrutta la loro capacità innovativa, velocità e potenziale non soltanto per generare profitti ma anche per costruire comunità più forti, tutelare l'ambiente e allo stesso tempo incentivare a lavorare per raggiungere uno scopo più elevato. La lettera "B" sta per beneficio, infatti si tratta di aziende che mirano a costruire un nuovo settore economico dove la competizione per il primato non equivalga ad essere i migliori al mondo, ma i migliori per il mondo. Si hanno B-Corp certificate in oltre 50 nazioni in tutto il mondo, ma andiamo ad affrontare il fenomeno maggiormente da vicino. Le B Corporation sono aziende che con il loro modello di *business*, tentano di superare la classica dicotomia tra aziende *for-profit* e aziende *non-profit*, ricercando il raggiungimento di un impatto

sociale in qualità di aziende *for-benefit*, andando oltre il conseguimento della massimizzazione del profitto (Figura 11).

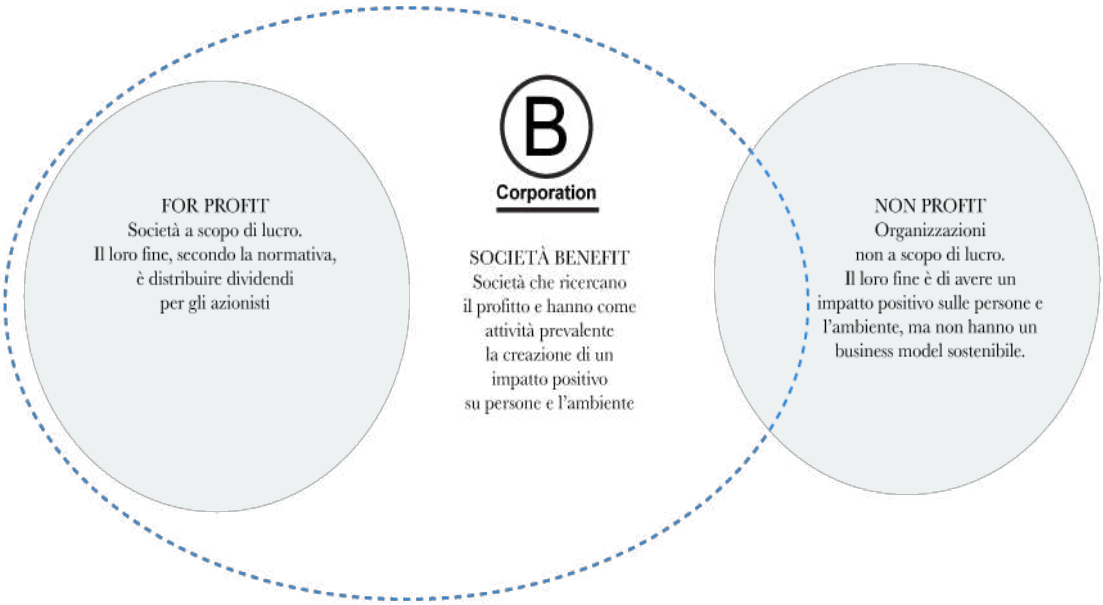


Figura 11. Benefit Corporation[31].

Le B Corporation certificate o B Corp sono state create da Jay Coen Gilbert e Bart Houlahan, due dei fondatori di *AND 1*, un'azienda americana di scarpe e abbigliamento da basket, e Andrew Kassoy con esperienza nel *private equity* a Wall Street. Insieme hanno dato vita a B Lab, l'organizzazione *no profit* con sede in Pennsylvania che sta dietro al movimento delle B Corp. *AND 1* era un'azienda responsabile dal punto di vista sociale già prima che esistesse il movimento delle B Corp, si trattava cioè di un'azienda per la quale il dipendente era felice e orgoglioso di lavorare ed era anche un'azienda di successo dal punto di vista finanziario. Ma in seguito ad una crisi nel 2005, sebbene *AND 1* era qualcosa di cui andare orgogliosi, non era riuscita nell'intento di apportare importanti benefici alla società. A quel punto i tre decisero che anche se fossero riusciti a creare un'impresa in grado di raggiungere quell'obiettivo, sarebbe servita a poco se il vero scopo era quello di affrontare le grandi sfide del pianeta, così dopo aver parlato con diversi imprenditori e investitori, capirono che servivano due componenti importanti per accelerare la crescita dell'economia socialmente e ambientalmente sostenibile: nello specifico occorrevano un quadro normativo che li aiutasse a crescere preservando la loro *mission*, e *standard* di riferimento attendibili che fossero in grado di

[31] www.societabenefit.net

contraddistinguere le imprese sostenibili dalle altre in un mercato sempre più affollato. (Honeyman, 2016)

Così nel 2006 fondarono B Lab con l'obiettivo di sfruttare la forza del mondo imprenditoriale per risolvere i problemi ambientali e sociali e iniziano a collaborare con realtà leader per creare un insieme di requisiti e di prescrizioni, sia a livello normativo che di *performance* e nel 2007 si iniziano a certificare le prime B-Corp. C'è quindi un importante cambiamento nella focalizzazione del *business* negli Stati Uniti che spinge le aziende non solo a dichiarare la loro intenzione di essere imprese etiche che fanno del bene, ma anche a presentare la prova di questo impegno per l'annuale riesame da parte di valutatori esterni. B Lab ha assunto un ruolo guida nel fornire i modelli necessari per il passaggio verso un tipo di azienda focalizzata sul profitto e allo stesso tempo sull'utilità sociale. Ad esempio ha creato i documenti legali per le legislature statali da utilizzare per passare a una nuova struttura aziendale chiamata Società Benefit e ha creato un'agenzia di *rating* e una piattaforma di analisi (GIIRS), per aiutare investitori istituzionali a valutare l'impatto della responsabilità sociale d'impresa delle varie iniziative, ma questi argomenti saranno trattati più dettagliatamente in seguito.

Si possono mettere in evidenza una serie di ragioni che testimoniano l'importanza delle B-Corp, ma tra quelle più significative se ne possono identificare all'incirca sette. Innanzitutto le B-Corp sono importanti perché accelerano l'evoluzione del capitalismo. Molte aziende infatti si concentrano sui profitti nel breve termine, mentre le B-Corp sono convinte che il capitalismo debba evolversi dal modello tipico del XX secolo verso un modello che crei ricchezza condivisa e durevole a vantaggio di tutti. Le B-Corp accelerano questa tendenza, o meglio questo passaggio promuovendo delle nuove forme giuridiche volte a generare valore per tutti gli *stakeholder*, ma anche *standard di performance* sociale e ambientale completi, trasparenti e specifici. Il secondo motivo è che ridefiniscono il significato di successo imprenditoriale, si cerca cioè di sfruttare la forza dell'azienda per realizzare qualcosa di più che il mero profitto. Inoltre le B Corp sono importanti perché rappresentano qualcosa di concreto e di misurabile, nel senso che trasformano concetti come "rispetto dell'ambiente" e "responsabilità d'impresa" in qualcosa di tangibile e concretamente realizzabile. Infatti le B Corp rispettano *standard* rigorosi nella gestione aziendale, il tutto mettendo in primo piano la caratteristica della trasparenza, che permette alle aziende di emergere in un mercato agguerrito, ma anche

di attrarre i talenti migliori e trasformare i clienti stessi nei principali promotori dell'attività aziendale.

Le B-Corp sono importanti anche perché costituiscono una voce collettiva, sono aziende caratterizzate da questo marchio unificante che identifica un modo migliore di fare impresa. Sono una realtà costituita da più di duemila aziende, ma in grado di parlare con un'unica voce. Inoltre le Benefit Corporation rappresentano le aziende migliori poichè le B-Corp certificate si sono dimostrate capaci di uscire indenni dalla grande recessione del 2007/2009 con una percentuale del 63% superiore rispetto alla media delle piccole imprese statunitensi. Bisogna aggiungere anche che il fondatore di B Lab, Jay Gilbert, nel suo blog sull'*Huffington post*[32] dice che "Sia per legge o per consuetudine, tutti noi agiamo convinti che l'impresa non possa avere altro scopo se non quello di massimizzare il profitto. Questa convinzione … limita la nostra immaginazione e la nostra capacità di esprimere pienamente la nostra potenzialità di esseri umani. Una vita piena è una vita al servizio di qualcosa che trascende noi stessi, che siano gli amici, la famiglia, la comunità, l'ambiente, la società o le generazioni future". Per questo le B-Corp sono importanti proprio perché sono a favore di qualcosa, non contro qualcosa, infatti sostengono la ricerca di soluzioni positive, pratiche e innovative ai problemi globali. Riassumendo le B-Corp sono leader di un movimento globale che si pone l'obiettivo di ridefinire il concetto di successo imprenditoriale, in modo che la società possa godere di una prosperità condivisa e soprattutto durevole.

2.1.1 Benefit Corporation e Impresa Sociale

Come già detto in precedenza, la visione di base delle Benefit Corporation sta nel fatto che per favorire la crescita e lo sviluppo della società bisogna riuscire a legare in ogni azienda l'aspetto economico con quello sociale. Infatti sono molte le imprese che affiancano iniziative di natura commerciale alle attività di natura sociale, questo è il processo di convergenza dei soggetti *for profit* verso il mondo *no profit* (Bullock, James, 2014), oppure le imprese con *mission* sociali iniziano a dedicarsi alla produzione commerciale per ottenere un reddito da reinvestire nelle loro attività, questo è invece detto processo di ibridazione dei soggetti *no profit* verso la sfera del *for profit* (Rago, Venturi, 2014).

[32] "*Can i get a witness?! The evolution of Capitalism*", Huffington Post, 27 Settembre 2011.

Le Benefit Corporation rientrano nel primo gruppo poiché è il mondo del *for profit* che si avvicina a quello del *no profit*, e anche se il loro numero è in aumento non si può dire che esista un "effetto spiazzamento" rispetto alle imprese sociali[33]. La differenza sta nel fatto che mentre le imprese sociali perseguono volontariamente un obiettivo sociale che è *core* rispetto alla loro attività, le Benefit oltre all'obiettivo economico, devono generare effetti positivi o ridurre effetti negativi su determinate categorie di soggetti, questo è quello che viene specificato nella normativa giuridica. Dal punto di vista legislativo, per l'impresa sociale è prevista una moderata remunerazione del capitale e sono previste delle agevolazioni fiscali, cosa che non è prevista per le Benefit, che sono a tutti gli effetti un ente *for profit* che non ha limiti alla distribuzione degli utili. Entrambe contribuiscono al pluralismo delle forme d'impresa, ma l'impresa sociale svolge una funzione pubblica perseguita nel mondo *non profit*, che si traduce nella produzione di benefici diretti a favore di un'intera comunità o di categorie di soggetti svantaggiati. Invece le Benefit Corporation svolgono in primis un'attività commerciale, alla quale vanno ad affiancare il perseguimento di benefici, operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente. Anche se possono esserci dei punti di contatto la Benefit Corporation non può essere considerata come parte del Terzo settore. In sintesi la Benefit Corporation non sembra poter essere un'impresa sociale *ex-lege*, ma nulla esclude che un'impresa sociale possa diventare B Corp[34].

Si è poi diffusa anche una parte di studi focalizzata sulla figura dell'imprenditore definito "sociale". Molti imprenditori sociali sono persone associate a un classico imprenditore ma che operano in una comunità e sono più attenti e sensibili alla possibilità di aiutare gli altri o l'ambiente, rispetto all'obiettivo primario del fare profitto. Molti di loro si occupano di importanti cause sociali, ma riconoscono anche l'importanza del *fund raising* (raccolta fondi) per poter portare avanti le proprie attività. All'interno del modello delle Benefit Corporation si trova la figura di un imprenditore che, allo stesso modo dell'imprenditore sociale, abbraccia importanti cause sociali, ma a differenza di quest'ultimo lo fa attraverso un *business* tipicamente *for-profit*. E questo rappresenta un aspetto molto importante poiché oggi l'imprenditorialità è ampiamente riconosciuta come il motore dello sviluppo economico e sociale del mondo.

[33] http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/135-benefit-corporation.html
[34] http://www.ipsoa.it/documents/impresa/contratti-dimpresa/quotidiano/2016/04/19/terzo-settore-impresa-sociale-e-societa-benefit-a-confronto

2.1.2 Responsabilità e Trasparenza

Nelle Benefit Corporation vi è una particolare attenzione in riferimento ai temi della responsabilità e della trasparenza nei confronti non solo dei clienti ma anche di tutti gli *stakeholder* dell'azienda certificata, siano essi soci, dipendenti, fornitori, cittadini e tutte le categorie che possano avere a che fare con l'attività aziendale.

Questo modello innovativo trova ampie ragioni di successo, soprattutto se letto in relazione ad alcuni *trend* socio-economici e generazionali, capaci di provocare una vera rivoluzione nei comportamenti di consumo e di acquisto. Da una recente ricerca del 2013 condotta da *Deloitte* che ha coinvolto 5000 persone in circa 18 Paesi, emerge come per i cosiddetti *Millennians* (le persone nate dopo il 1982), il miglioramento della società sia l'obiettivo primario dell'attività d'impresa (36%), quasi alla pari con il profitto (35%), che rappresenta però solo il secondo obiettivo. E ancora *Nielsen*, all'interno di una ricerca che ha coinvolto 28000 persone in 56 Paesi, ha evidenziato come i due terzi dei rispondenti *under 40* ritiene che le imprese dovrebbero aiutare l'ambiente e sarebbero disposti a pagare di più i prodotti o servizi pur di acquistare da aziende responsabili dal punto di vista sociale e ambientale.

Inoltre sempre nell'ambito della Responsabilità Sociale d'impresa si ritrova il concetto di trasparenza, richiedendo alla Benefit Corporation di rivelare informazioni sulle pratiche sociali ed ambientali e sulle politiche per gli investitori, i consumatori e il pubblico in generale. Le aziende devono pubblicare ogni anno un *report* che affronta i modi in cui la società ha perseguito il suo scopo pubblico generale e i benefici specifici durante l'anno e questo viene poi distribuito a ciascun azionista ed è accessibile al pubblico sul sito *web* della società. La legislazione statale delle Società Benefit deve includere esempi di "specifici benefici pubblici"[35], fornendo allo stesso tempo la flessibilità per una società di stabilire i propri scopi sociali o ambientali. Esempi di specifici benefici pubblici sono: migliorare la salute umana, promuovere le arti, le scienze o l'avanzamento della conoscenza, ma anche la promozione di opportunità economiche al di là della creazione di posti di lavoro nel normale svolgimento dell'attività. Questi rapporti offrono informazioni riguardo la visione delle politiche sociali e ambientali della società e delle relative pratiche. Sono proprio responsabilità e trasparenza le norme che aiutano a distinguere le organizzazioni davvero sostenibili e

[35] Resor, Felicia R, "*Benefit Corporation Legislation*", 2012.

quindi credibili da quelli che semplicemente si nascondono dietro la pretesa di responsabilità sociale delle imprese.

2.1.3 Regolamentazione giuridica

Per quanto riguarda il riconoscimento delle Benefit Corporation come forma giuridica, bisogna ricordare che negli ultimi dieci anni legislatori statali hanno risposto alle carenze del sistema organizzativo binario con la creazione di nuove forme giuridiche per definire meglio le imprese americane con duplice finalità.

Negli Stati Uniti, le prime leggi sono state approvate nel 2008, centrale è quindi la dualità della impatto sociale al fianco della sostenibilità finanziaria. Il numero crescente di organizzazioni di questo genere ha accompagnato ulteriori innovazioni legislative. Negli USA sono state approvate leggi che consentono alle organizzazioni di incorporare o scegliere di diventare Benefit Corporation, aziende a scopo flessibile (FPC) o società a responsabilità limitata a basso profitto (L3C).[36] La forma giuridica "ibrida" inaugurale è stata L3C, che in primo luogo è stata approvata nel Vermont (2008), mentre la seconda forma giuridica ammessa è stata la Benefit Corporation, nello stato del Maryland nel 2010 e infine la California ha approvato la prima azienda a scopo flessibile nell'ottobre del 2011. Oggi la forma più diffusa è sicuramente la Benefit Corporation, che offre a imprenditori e investitori l'opzione per costruire e investire in imprese che operano con un oggetto sociale più ampio rispetto a quello di massimizzare valore per gli azionisti e la responsabilità di prendere in considerazione l'impatto delle sue decisioni su tutte le parti interessate.

La formalizzazione legale dell'impresa *for-benefit* ha avuto luogo per la prima volta nel pomeriggio del 3 Aprile del 2010, quando il Senato dello Stato Americano del Maryland approvò il provvedimento che introduceva nel Codice Civile le società *for-benefit*, accanto alle società *for-profit* e a quelle *non-profit*. Dal Gennaio del 2013 California, Hawaii, Illinios, Lousiana, Maryland, Massachussetts, New Jersey, New York, Pennsylvania, South Carolina, Vermont, Virginia hanno a loro volta approvato la legislazione e da allora il numero degli Stati americani che hanno implementato tale normativa è cresciuto notevolmente, tanto che in 5 anni gli Stati che negli USA hanno

[36] Resor, Felicia R, "*Benefit Corporation legislation*", 2012.

adottato la stessa legge sono stati 38 su 50, ma la cosa importante è che nella loro missione aziendale, le Benefit Corporation devono generare un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente e quindi prendere le decisioni tenendo conto non solo dell'interesse degli azionisti ma anche degli *stakeholder*, oltre a rendere visibile e trasparente l'impatto ambientale e sociale generato.

Infatti, i membri del *board* di una Benefit Corporation, in fase decisionale, devono affrontare delle sfide maggiori rispetto alle aziende *for-profit*, dovute alla complessità che deriva dal proposito di apportare un beneficio pubblico specifico, in rapporto al beneficio pubblico complessivo. Occorre sottolineare il fatto che queste leggi sono state istituite in stati tradizionalmente repubblicani, come Louisiana e South Carolina, democratici come New York e California, e anche negli *swing states*[37] come Colorado e Pennsylvania e perfino nel Delaware, la patria del diritto societario.

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

Patagonia[38], Certified B Corp dal gennaio 2012, nel proprio Statuto.

Come si evince, la B corp stabilisce già nel suo statuto l'operare tenendo conto del vincolo di missione sociale a cui deve sottostare per poter migliorare il mondo e renderlo un posto migliore per tutti.

[37] Nel sistema politico degli Stati Uniti d'America, si tratta di "stati in bilico" in cui nessun candidato o partito ha un sostegno predominante e tale da assicurare i voti dello Stato stesso nel Collegio Elettorale.
[38] Si tratta dell'azienda di abbigliamento sportivo fondata da Yvon Chouinard nel 1973, la cui missione consiste nel realizzare il prodotto migliore, senza provocare danni inutili ma cercando di ispirare e implementare soluzioni per la crisi ambientale.

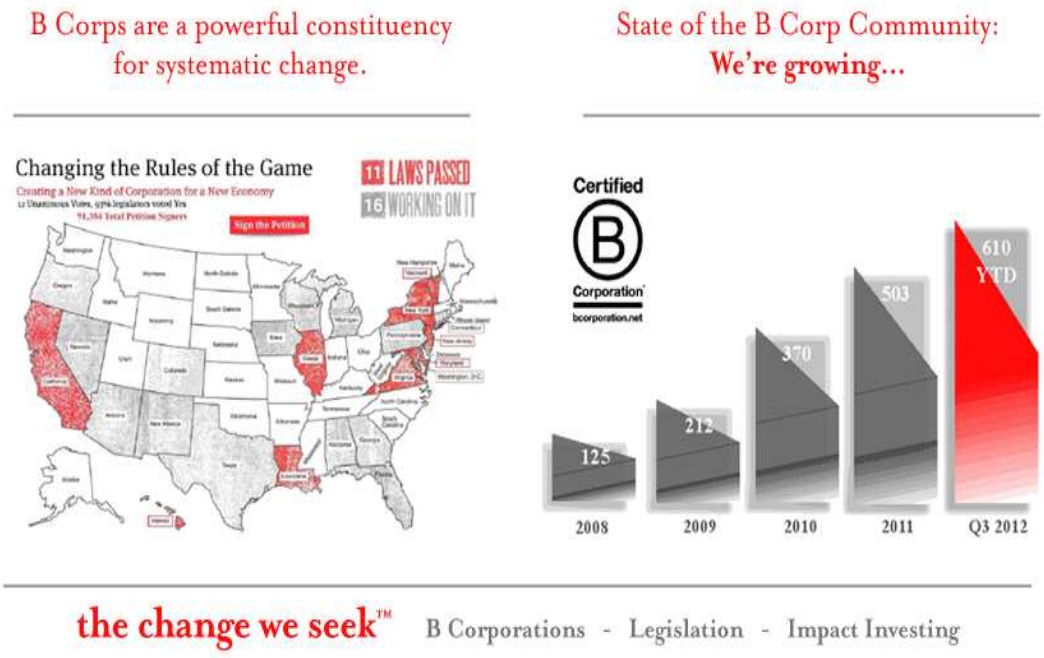


Figura 12. B-Corp, Legislation and Impact Investing[39].

Con una sottintesa citazione degli ideali di Gandhi, i fautori del movimento mondiale delle Benefit Corporation aspirano in un certo senso a rivoluzionare il capitalismo. Il modello di queste aziende certificate resta di tipo tradizionale, infatti hanno utili, generano fatturato e si quotano in Borsa; il modello B Corp offre un quadro di riferimento che qualsiasi azienda può usare per costruire un'azienda migliore, siano esse B2B o B2C, imprese locali o *brand* globali, *Start up*, Srl, Spa ecc. Il tema delle B Corp ci riguarda personalmente tutti, a prescindere che si sia attratti o meno da termini come responsabilità sociale d'impresa o sostenibilità. Ma l'aspetto che le contraddistingue è che il *business* delle Benefit Corporation è generato mantenendo alti *standard* ambientali e sociali (dal bonus ai dipendenti al non sfruttamento dei lavoratori nei Paesi in via di sviluppo), anche se l'ottica non è quella della *Corporate Social Responsibility*, poiché in questo caso si intende piuttosto permeare di questi valori l'intero *core business* dell'azienda, in pratica la struttura di *corporate governance* delle Benefit Corporation dovrebbe utilizzare gran parte delle imprese tradizionali come legge quadro, anche se con un obiettivo primario diverso da quello del crescente valore per gli azionisti. La Benefit Corporation è caratterizzata dal fatto che già dallo statuto, si sceglie

[39] http://www.csrwire.com/

volontariamente e formalmente di produrre benefici di carattere sociale e ambientale e allo stesso tempo di perseguire obiettivi di profitto. L'attenzione alla società, all'ambiente e il tornaconto economico vengono visti come tre elementi imprescindibilmente interconnessi e alla base dei processi decisionali strategici della Benefit Corporation.

Le B Corp sono a favore del *business*, dell'ambiente, della comunità e dei consumatori. Bisogna a tal punto affrontare il problema riguardante l'attirare potenziali investitori e finanziatori nelle Società Benefit, e fare in modo che si presti attenzione alla duplice missione dell'organizzazione[40]. Da un lato, questo può rendere quelli motivati esclusivamente dal profitto ancora più riluttanti a investire nei confronti di una Società Benefit, dall'altra parte però può attirare potenziali investitori o finanziatori che sono interessati a combinare i loro contributi finanziari con l'acquisto del "bene sociale". Comunque diversi fondi investono già in queste società ed essi stessi ottengono la certificazione. "Le società che sono Benefit per noi hanno un *plus*" afferma Elizabeth Robinson, *investment director* di Quadrivio, l'unico fondo, insieme a Como Venture, ad aver creduto in una Benefit Corporation italiana come D-Orbit, con un investimento complessivo di 2,2 milioni di euro. Si tratta di una *Start-up* che sta lavorando a tecnologie per smantellare a basso costo i satelliti a fine vita, riducendo così l'inquinamento dovuto ai detriti spaziali. Grazie alla certificazione, queste società rafforzano il loro *brand* e riescono a trattenere i talenti migliori.

2.1.4 Mission

Lo scopo di una Benefit Corporation è fondamentalmente quello di creare un vantaggio pubblico, inteso come impatto materiale positivo sulla comunità e sull'ambiente, infatti come già detto, alla direzione e al *management* viene richiesto di considerare l'impatto delle decisioni non solo sugli *shareholder* ma soprattutto sulla società e sull'ambiente. Queste forme di imprenditorialità cercano di trasformare la struttura del mercato attraverso la creazione di valore economico e sociale/ambientale contemporaneamente. Il valore è un misto ideale con l'obiettivo di assicurare che questo cambiamento sia positivo: la combinazione di valore economico con valore sociale (imprese sociali), ambientale (*venture* ambientali) o entrambi (imprese sostenibili) ha ricevuto attenzione

[40] Reiser, Dana Brackman, "*Benefit Corporation- a sustainable form of organization?*", 2011.

nell'imprenditoria sociale, ambientale, e in quella sostenibile. In altre parole, solo alcuni imprenditori fanno perseguire questo valore "misto o condiviso"[41], ma sono l'eccezione e non la regola, altrimenti i loro sforzi non avrebbero ricevuto attenzione, invece tale comportamento viene semplicemente atteso da parte di tutti gli imprenditori, in modo tale che il mancato perseguimento del "valore misto" può essere considerato deviante, non etico, o addirittura criminale.

Attualmente, il diritto societario detta agli amministratori l'obbligo di mettere il profitto sopra tutto il resto, invece la legislazione sulle Società Benefit modifica lo scopo di una società, dando agli imprenditori la libertà di prendere in considerazione le persone e l'ambiente oltre al mero profitto. La scelta di diventare Società Benefit è completamente volontaria e non ha alcun impatto sulle imprese già esistenti, sulle altre forme societarie, o dal punto di vista fiscale. Gli azionisti possono godere di tutte le stesse protezioni e diritti sanciti dalla legge tradizionale aziendale, ma hanno anche una maggiore libertà e la capacità di mantenere la società responsabile per la sua missione dichiarata. La Società Benefit che trasgredisce all'obbligo di perseguire finalità di bene comune è soggetta a sanzioni in materia di pubblicità ingannevole di cui al D.Lgs. 2 Agosto 2007 n*145[42] e alle disposizioni del Codice del Consumo di cui al decreto legislativo 6 settembre 2005 n*206. Con la legislazione sulle Società Benefit si crea un'opportunità di sviluppo economico a costo zero e si offrono nuove opportunità per gli investitori attenti all'impatto dei propri investimenti.

2.2 Differenza tra Benefit Corporation e Società Benefit

Spesso e comprensibilmente si tende a confondere le B-Corp certificate con le Benefit Corporation o Società Benefit. B Corp e Società Benefit sono due lati della stessa medaglia, infatti sono state ideate dalla stessa organizzazione, cioè B Lab. La differenza sta nel fatto che le B Corp misurano rigorosamente la *performance* di impatto dell'azienda, mentre la Società Benefit definisce e protegge la *mission* nel lungo termine. Grazie alla *leadership* delle comunità B-Corp certificate sono state emanate leggi mirate a istituire un nuovo tipo di società, la Benefit Corporation, che va incontro

[41] McCullen, Jeffery S and Warnick, "*Should we require every new venture to be a hybrid organization?*", 2015.
[42] "Attuazione dell'articolo 14 della direttiva 2005/29/CE che modifica la direttiva 84/450/CEE sulla pubblicità ingannevole"

alle necessità di imprenditori e investitori orientati verso un modello di impresa che risolva i problemi sociali e ambientali, pur mirando al contempo a solidi risultati finanziari.

In particolare nel 2007 la comunità delle B-Corp certificate ha promosso l'introduzione della forma giuridica delle Benefit Corporation, che come già detto in precedenza, garantisce all'azienda una solida base per allineare la *mission* aziendale alla creazione del valore condiviso nel medio e lungo termine. Il Maryland è stato il primo Stato a completare l'*iter* legislativo per la definizione di una specifica forma giuridica che si affianca a quelle di *for profit* e *no profit*, innovando il diritto societario: la forma giuridica *for benefit.* E' il segnale di una sorta di rivoluzione specialmente in un Paese come gli Stati Uniti dove si è sempre data la priorità agli interessi degli azionisti. In seguito la *community* delle *Certified* B-Corp si è diffusa e si sta diffondendo ancora oggi in molti Paesi anche al di fuori degli USA. La comunità delle B-Corp italiane si è attivata nel 2014 per promuovere la legislazione sulle Benefit Corporation, infatti è diventato il primo Paese Europeo e il primo Stato sovrano al mondo a introdurre nel Gennaio 2016 l'equivalente della Benefit Corporation, denominata nel nostro ordinamento Società Benefit. Le B-Corp certificate e le Società Benefit sono entrambi leader di questo movimento globale che mira a generare il bene sociale attraverso il *business* (Figura 13).

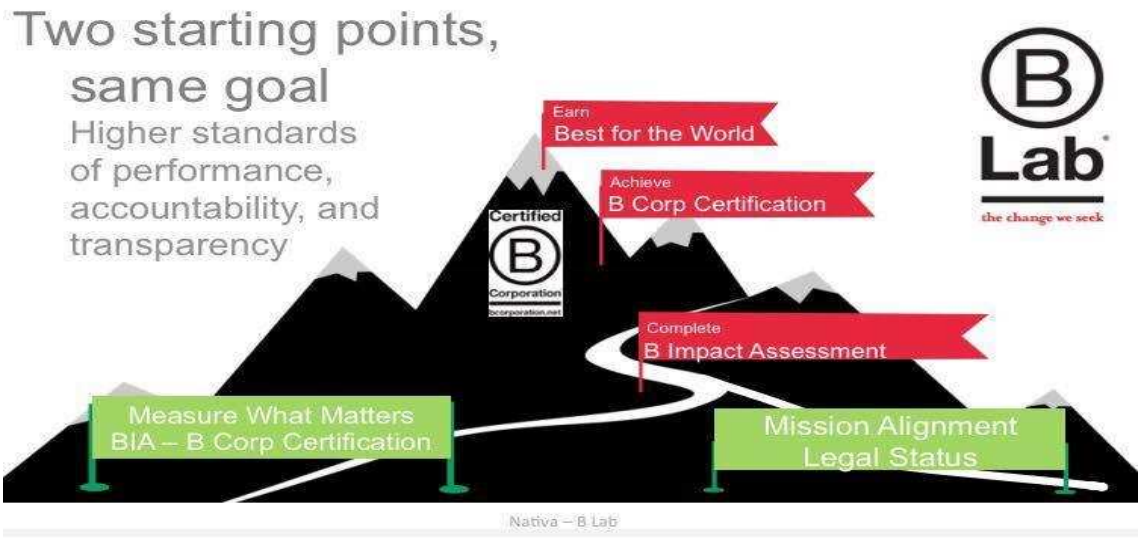


Figura 13. Two starting points, same goal[43]

[43] www.nativalab.com

Entrambi devono soddisfare *standard* elevati di responsabilità e trasparenza e anche creare l'opportunità di sbloccare il potenziale umano e usare il potere del *business* per lo scopo più elevato di risolvere i problemi più difficili della società. Benefit Corporation e B-Corp presentano molti aspetti in comune e possono essere complementari, ma hanno alcune importanti differenze che non vanno trascurate.

Alcune aziende sono entrambe, cioè incorporate come Benefit Corporation e certificate come B-Corporation, mentre altre sono solo uno o l'altro. In Italia, dopo l'entrata in vigore della legge, le B-Corp certificate hanno anche il vincolo di convertirsi in Società Benefit entro 2 anni dalla prima data di certificazione. Per questo motivo la forma giuridica è complementare al modello B-Corp, in quanto vincola nel lungo termine la proprietà e il management a perseguire obiettivi di impatto positivo. E' possibile far riferimento alla tabella seguente per apprendere le differenze fondamentali, e visitare il sito www.benefitcorp.net per ulteriori informazioni.

Tabella 1. Differenze tra B-Corp e Società Benefit[44]

REQUISITI	B-CORP CERTIFICATA	SOCIETA' BENEFIT
ACCOUNTABILITY	Gli amministratori delle B-Corp devono tener conto degli effetti delle loro decisioni sia sugli azionisti che sugli *stakeholder*.	Uguale alle B-Corp certificate. Le SB formalizzano la responsabilità degli amministratori nel proprio statuto.
TRASPARENZA	Le B-Corp certificate hanno, rispetto alle SB, obbligo di verifica e certificazione da una terza parte indipendente (B Lab).	La società deve rendere pubblico un rapporto che valuta il suo impatto complessivo, redatto secondo uno standard indipendente.

[44] www.bcorporation.eu
www.societabenefit.net
www.benefitcorp.net

PERFORMANCE	Le *performance* sono certificate da B Lab attraverso lo *standard B Impact Assessment*. Va raggiunta e dimostrata una *performance* >=80 punti su 200.	Le *performance* delle SB sono auto-dichiarate.
VERIFICHE PERMANENTI	Deve rinnovare la certificazione ogni due anni.	Verifica nel tempo relativa ai requisiti di trasparenza e veridicità a cura dell'Autorità Garante della concorrenza e del mercato.
ASSISTENZA	Accesso a una gamma di servizi e supporto da parte di B Lab , si veda sul sito www.bcorporation.eu	Nessun tipo di supporto formale da parte di B Lab.
USO DEL BRAND CERTIFIED B-CORP	Le B-Corp certificate possono usare il *brand* e il logo *Certified* B-Corp come strumento di marketing.	Non disponibile.
ONERI	La tariffa annuale per la certificazione e l'uso del *brand Certified* B-Corp parte da 500 € ed è proporzionale al fatturato annuale dell'azienda. Per maggiori info: http://bcorporation.eu/become-a-b-corp-eu/become-a-b-corp	Negli USA, gli oneri amministrativi variano da 70 a 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 su www.benefitcorp.net (USA) e www.societabenefit.net (ITA).

Oltre alle differenze presenti nella tabella, è necessario aggiungere alcune precisazioni. Negli Usa e in Italia, diventare una Benefit Corporation non ha nessun impatto sul trattamento fiscale dell'impresa, ma lo *status* di Società Benefit influisce sullo scopo aziendale e sui requisiti di *accountability* e trasparenza. Aziende come Aveda, Cucinelli, Fratelli Carli, Ben & Jerry sono la testimonianza che si può essere un'azienda economicamente redditizia e al contempo avere una missione sociale. Tuttavia può capitare che i valori sociali e ambientali possano essere accantonati, se non sono stati già integrati nei documenti costitutivi dell'azienda. La forma giuridica di Società Benefit offre a imprenditori, proprietari e investitori, la garanzia che i valori dell'azienda resteranno sullo stesso piano della ricerca del profitto, qualsiasi cosa accada. Per questo le aziende diventate B-Corp successivamente diventano anche Benefit Corporation.

Ad una Società Benefit è richiesto di avere un "beneficio pubblico in generale" come scopo della sua attività, "un materiale impatto positivo sulla società e sull'ambiente", che deve essere misurato utilizzando *standard* sviluppati da terze parti. Come spiegato nel paragrafo precedente, le Società Benefit devono modificare il proprio statuto e quindi la propria operatività secondo le disposizioni di legge: devono indicare all'oggetto sociale una o più finalità di beneficio pubblico, nominare un responsabile dell'impatto interno all'azienda e pubblicare una relazione annuale in cui si comunicano gli impatti verso tutti gli *stakeholder* (G.U. n.302 del 30/12/2015-S.O. n.70-Commi 376-384). Questa relazione viene allegata al bilancio statutario e deve contenere la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni che gli amministratori hanno scelto e attuato per il perseguimento dell'obiettivo comune; la valutazione dell'impatto sociale ottenuto e infine una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che si intendono perseguire nel successivo esercizio.

Il protocollo di reportistica e misurazione degli impatti, il B *Impact Assessment* delle B Corp è anche quello più adatto per le Società Benefit. La legge italiana indica uno schema per la reportistica di impatto che riprende integralmente il BIA: questo *standard* internazionale è disponibile gratuitamente in italiano ed è già adottato da circa 45'000 aziende nel mondo. Le Società Benefit possono scegliere di certificarsi B-Corp, a condizione che superino gli *standard* di *performance* richiesti e verificati da B Lab e inoltre sono tenute a comunicare in maniera chiara e trasparente i loro impatti su base

annuale. Il BIA è accessibile gratuitamente sul sito www.bimpactassessment.net e una volta completato genera in automatico un *report* che soddisfa i requisiti di legge.

Anche per le Società Benefit non ci sono limitazioni dimensionali. Negli USA ad esempio alcune Benefit Corporation sono quotate in borsa, hanno decine di migliaia di dipendenti e fatturati di miliardi di dollari. Anche in Italia ci sono Società Benefit di tipologie molto diverse tra loro: *start-up*, *start-up* innovative, Srl, Spa, fino ad aziende che fatturano centinaia di milioni di euro. Possono diventare B-Corp certificate tutte le tipologie di aziende *for profit*, mentre quelle *non profit* non sono ammesse alla certificazione. Invece possono diventare Società Benefit le società di capitali, le società cooperative e le mutue assicuratrici di cui si parla nel libro V, Titoli V e VI del Codice Civile, nel rispetto della relativa disciplina. Nello specifico, possono diventare Società benefit tutte le imprese che esercitano la loro attività sottoforma di società a scopo di lucro (art.2247 c.c.): società semplice, società in nome collettivo, società in Accomandita Semplice, società per Azioni, società a responsabilità limitata, società in Accomandita per Azioni, società a scopo mutualistico (art.2511 c.c) e società cooperative. Se l'azienda già esiste, si può scegliere di diventare una Benefit Corporation emendando i documenti statutari aziendali, mentre per le *Start-up* è possibile nascere come Società Benefit e avviare immediatamente la procedura per diventare B-Corp certificata, in seguito alla verifica da parte di B Lab. Le Società Benefit hanno già raccolto capitale di rischio da parte degli investitori autorevoli come Andreessen Horowitz, Benchmark e, in Italia, Quadrivio e TT Ventures, ma anche gli investitori istituzionali prestano sempre più attenzione alle aziende che hanno un impatto positivo sociale e ambientale. Quello che conta, per le Società Benefit come per qualsiasi altra azienda, è la capacità di creare valore nel tempo e le Benefit sono riconosciute proprio per questa capacità.

Infine è possibile riassumere tutto ciò di cui si è discusso fino ad ora in questo modo, considerando cioè la Benefit Corporation come una figura giuridica societaria di natura commerciale che è impegnata nel raggiungimento di uno o più scopi sociali (obiettivo obbligatoriamente specificato nello statuto); avere nel proprio consiglio di amministrazione un socio il cui unico obbligo è quello di garantire il perseguimento della *mission* piuttosto che il profitto; essere sottoposta ad un processo di certificazione da parte di terzi e a realizzare un rapporto annuale al fine di illustrare le azioni compiute per raggiungere gli obiettivi sociali. Invece le B-Corp rappresentano l'insieme delle

imprese che ottengono la certificazione rilasciata da B Lab , in seguito alla compilazione di un questionario da parte di proprietari o manager, che viene integrato da test che misurano il loro impegno rispetto a valori sociali, ma anche alle pratiche responsabili da un punto di vista sociale ed ambientale, i cui risultati vengono resi pubblici dalla stessa B Lab.

2.3 Perchè diventare una B-Corp?

"The B Corp movement is one of the most important of our lifetime, built on the simple fact that business impacts and serves more than just shareholders—it has an equal responsibility to the community and to the planet."

Rose Marcario, CEO of Patagonia.

Collettivamente, le B Corp condurranno a un crescente movimento globale di persone che utilizzeranno l'attività aziendale come una forza per fare del bene e proprio attraverso il potere della loro voce collettiva un giorno tutte le aziende saranno in competizione per essere le migliori per il mondo e la società potrà godere di una prosperità condivisa e durevole per tutti.

Due sono le principali aree di vantaggio nella scelta di appartenere alla *community* internazionale delle *Certified* B Corp. Si possono individuare dei vantaggi innanzitutto nei confronti dei consumatori, in quanto tutte le ricerche di mercato appaiono concordi nel ritenere che i consumatori siano più propensi ad avere fiducia nelle dichiarazioni di impegno sociale e ambientale di un'impresa se sostenute da una terza parte indipendente e poi anche nei confronti degli investitori, soprattutto quelli responsabili che possono trovare nel modello di certificazione B Corp uno strumento serio a supporto dei propri *rating* tradizionali, in tema di trasparenza, etica e responsabilità d'impresa.

Qualora si decidesse di intraprendere il percorso per diventare una B-Corp si potrebbero individuare almeno 10 vantaggi ("Il manuale delle B Corp", Honeyman). Diventare una B-Corp porta ad essere pionieri di questo nuovo movimento che permette di distinguersi dalla concorrenza e associarsi alle aziende più virtuose nell'ambito della responsabilità sociale di impresa a livello mondiale. Alcune aziende potrebbero essere attratte anche

dai vantaggi derivanti dal marketing, come la possibilità di esporre il logo B-Corp sulle confezioni dei prodotti, partecipare alle campagne promozionali o sfruttare le *partnership* commerciali nei punti vendita. E' comunque possibile stilare un elenco dei possibili effetti positivi che possono essere generati dal fatto di diventare una B-Corp:

1) Far parte di una comunità di leader che condividono gli stessi valori
2) Attrarre talenti e coinvolgere i dipendenti
3) Rafforzare il *brand*, migliorare la credibilità e alimentare la fiducia
4) Generare visibilità sui *media*
5) Migliorare le proprie *performance* e confrontarle con quelle di altre aziende
6) Attrarre investimenti
7) Proteggere la *mission* aziendale nel lungo periodo
8) Comunicare con voce collettiva
9) Risparmiare e migliorare i risultati economici
10) Guidare il cambiamento verso un paradigma di *business* più evoluto

Di seguito vengono spiegati i vari vantaggi che si possono ottenere.

1. All'inizio molti imprenditori si sono avvicinati alla certificazione B-Corp per sfruttare i vantaggi in termini di marketing, ricevere sconti su prodotti/servizi o per valutare le proprie *performance* in termini ambientali e sociali. In realtà, l'aspetto più soddisfacente deriva dal trovarsi ad essere parte di un qualcosa più grande di loro, parte della comunità B-Corp: un insieme di aziende che condividono gli stessi valori e un chiaro scopo, ma anche spirito positivo, collaborazione, passione e gioia di far parte della comunità delle Benefit Corporation. Il processo di certificazione B-Corp è molto rigoroso, motivo per cui è facile escludere aziende che non sono realmente interessate a raggiungere gli alti livelli di *performance, accountability* e trasparenza necessari, per poi arrivare alla formazione di un gruppo altamente innovativo che racchiude alcune delle aziende più attente alla sostenibilità sociale e ambientale a livello mondiale. Far parte della comunità B-Corp ti permette anche di dar vita a collaborazioni, *partnership* e *networking* che possono essere vantaggiose per la redditività aziendale: è quello che è successo ad esempio nella Bay Area di San Francisco. Inoltre B Lab promuove i B2B *Peer Circles*, gruppi di B–Corp che collaborano in modo trasversale in aree comuni per funzione, competenze, aree geografiche ed altri interessi al fine di migliorare il

coinvolgimento dei dipendenti, il reperimento dei capitali, dar vita a *partnership* commerciali ecc.

2. Diventare B-Corp aiuta i dipendenti a scoprire l'importanza che il loro lavoro assume in un contesto più ampio. *Goldman Sachs* ha riscontrato che per i giovani, che rappresentano il 50% della forza lavoro mondiale, è importante allineare i valori personali e quelli aziendali, per cui le aziende devono offrire ricompense che vadano oltre il vantaggio economico[45]. Diventare una B-Corp attrae e coinvolge i dipendenti sia intorno allo scopo più elevato dell'azienda, sia intorno allo scopo collettivo della comunità. Il *Wall Street Journal* scrive che "Un numero crescente di aziende sfoggia con convinzione il logo B-Corp, un sigillo attendibile delle credenziali ambientali e sociali, per attirare giovani in cerca di un impiego che vogliono un datore di lavoro interessato sia al profitto sia a una *mission* sociale"[46]. Per migliorare ulteriormente le *performance* di Etsy[47], il suo CEO, Chad Dickerson, e il team di dirigenti invitarono il personale ad abbandonare per un giorno il normale carico di lavoro per partecipare a un B-Corp *Hack Day*, durante il quale sono state generate in tutto 22 idee innovative.

3. Come afferma Seth Godin "Quando prezzo e disponibilità non sono più incentivi sufficienti, ciò che attrae i clienti sono la vulnerabilità e la trasparenza che trasformano "l'altro" in uno di noi… queste persone vogliono la tua umanità, non i tuoi sconti"[48]. Patagonia è un'azienda che spiega in modo efficace i ragionamenti e le motivazioni alla base di ogni iniziativa. La sua *mission* è "Realizzare il prodotto migliore, non provocare danni inutili, utilizzare il *business* per ispirare e implementare soluzioni per la crisi ambientale". La certificazione B-Corp può aiutare le aziende a costruirsi la credibilità e la fiducia nel *brand*, poiché è una procedura sviluppata da un ente esterno che valuta ogni aspetto della tua azienda e questo è proprio un elemento di differenziazione perché ti offre un'istantanea completa dell'azienda nel suo complesso. La certificazione B-Corp è anche importante perché aumenta la trasparenza e l'*accountability* riguardo alle *performance* sociali e ambientali dell'azienda. Le ricerche dimostrano che la credibilità sociale e ambientale è importante per il consumatore moderno, infatti la responsabilità sociale è il fattore che influenza di più la fedeltà al *brand*, rispetto al prezzo inferiore o

[45] Goldman Sachs, "*GS Sustain*".
[46] Lindsay Gellman e Rachel Feintzeig, "*Social Seal of Approval Lures Talent*", *The Wall Street Journal*, 12 Novembre 2013.
[47] Si tratta di un sito *web* dedicato all'*e-commerce*, all'interno del quale gli iscritti possono vendere prodotti artigianali oppure oggetti vintage.
[48] Seth Godin, "*Toward zero unemployment*", (BLOG) 27 Marzo 2013.

alla qualità e al prestigio dei prodotti. Inoltre *Goldman Sachs* ha aggiunto che il 52% delle persone statunitensi afferma di cercare attivamente informazioni riguardanti il *curriculum* dell'azienda in materia di responsabilità sociale e sembra che questa percentuale sia destinata ad aumentare.

4. Servizi di approfondimento delle B-Corp sono andati in onda su CBS *Evening News*, CNN e PBS *NewsHour*, ma si trovano articoli anche su riviste come *The Economist*, *Atlantic* e *New York Times*. E' importante notare come non siano solo le B-Corp più grandi ad attrarre l'attenzione dei media. In Italia nel 2014-2015 sono usciti 30 articoli sulle B-Corp e sono state scritte 5 tesi di laurea. B-Lab seleziona e sostiene le B-Corp affinchè ottengano riconoscimenti di prestigio come l'inserimento nella classifica *Top Social Enterpreneurs* (Migliori imprenditori sociali) di *Bloomberg Businessweek*, il riconoscimento da parte del "*GOOD Company Project*" o l'inserimento della graduatoria 500/5000 della rivista Inc., un elenco delle aziende che crescono più rapidamente negli Stati Uniti. Inoltre B-Lab ha contribuito ad accrescere il riconoscimento delle B-Corp generando contenuti originali, interessanti e innovativi.

5. Uno dei principali vantaggi della certificazione B-Corp deriva dal B *Impact Assestment* (BIA), uno strumento gratuito che misura le *performance* sociali e ambientali dell'azienda nel suo complesso su una scala da 0 a 200 punti. Ogni azienda può quindi confrontarsi con le altre aziende operanti nello stesso settore economico e può competere per migliorare le proprie performance nel tempo. Patagonia è un esempio di azienda che utilizza il BIA per il miglioramento continuo, infatti ha utilizzato il processo di valutazione per ottenere una comprensione approfondita che l'ha aiutata a generare nuove idee e a motivare l'azienda a raggiungere un punteggio migliore nel corso del tempo. Alcune B Corp come Fratelli Carli[49] e Ben & Jerry[50] utilizzano il BIA per il *benchmarking* dei fornitori principali. In molti casi sostituire il tradizionale percorso di redazione del rapporto sulla responsabilità sociale con la valutazione del *B Impact* può permettere significativi risparmi di tempo e denaro.

6. La certificazione B-Corp aiuta ad attirare investitori a impatto sociale o che seguono una *mission* che tenga conto di criteri sociali, ambientali e finanziari nelle decisioni d'investimento. In Italia, D-Orbit, azienda *high tech* che sviluppa componenti per

[49] Si tratta di un'azienda alimentare italiana specializzata nel settore dell'olio d'oliva.
[50] Si tratta di un'azienda americana produttrice di gelati con sede a South Burlington, facente parte della divisione Unilever fondata nel 1978.

ridurre l'inquinamento nell'orbita spaziale eliminando i satelliti a fine vita, è diventata B-Corp nel 2014. Da allora nuovi investitori sono entrati per sostenerne la missione e l'attività. Anche *venture capitalist* tradizionali come Kleiner Perkins Caufield & Byers o Enterprise Associates stanno investendo nelle B-Corp che possono rappresentare eccellenti investimenti finanziari. Diventare una B-Corp offre un ulteriore vantaggio: le B-Corp certificate ricevono una valutazione GIIRS (*Global Impact Investment Rating System*) che può aiutare l'azienda ad ottenere capitali, poiché si preferisce investire in aziende con indice GIIRS e sono inserite su *B Analytics*, una piattaforma rivolta agli investitori ideata da B Lab. Inoltre sempre B Lab può aiutare le aziende a raccogliere capitali presentandole alle numerose B Corp certificate nel settore dei servizi finanziari, oltre alla gamma di fondi e investitori istituzionali che utilizzano la piattaforma B *Analytics* di B Lab.

7. E' importante che le B–Corp, oltre a rispettare *standard* rigorosi in materia di *performance* sociali e ambientali, emendano i propri statuti per salvaguardare la *mission* sociale e ambientale nel corso del tempo. Molte imprese, come Ben & Jerry o Burt's Bees[51], sono state avviate da leader guidati da solidi principi e valori. Qualora i fondatori dovessero ritirarsi o l'azienda si trovasse a cercare nuovi investitori per crescere o se fosse messa in vendita, allora tali valori potrebbero essere messi in discussione dal nuovo CEO, investitore o proprietario in favore di un aumento di utili nel breve periodo. Si può quindi tutelare la *mission*, andando a conferire forza di legge ai valori sociali e ambientali fondamentali, così che i nuovi investitori e il nuovo CEO siano obbligati a tener conto sia degli azionisti che degli *stakeholder* quando prenderanno una decisione in futuro. Yvon e Malinda Chouinard sostengono che fu proprio la forma giuridica delle B-Corp a rassicurarli sul fatto che la *mission* di Patagonia sarebbe stata al sicuro anche una volta che si sarebbero ritirati dall'attività, per questo Patagonia divenne presto una B-Corp.

8. Più di 2000 aziende appartenenti a 130 settori economici e 50 Paesi sono in grado di parlare con una sola voce: fare impresa per il bene della società. Si tratta di una voce collettiva che è molto più potente di quella di una singola azienda. Quando Ben & Jerry utilizza il logo B-Corp nei propri materiali promozionali e di marketing, i benefici non riguardano solo questo marchio ma vanno a vantaggio dell'intera comunità delle B-

[51] Si tratta di un'azienda di origine americana fondata nel 1984 e attiva nel settore della cosmesi.

Corp, rafforzando e promuovendo il messaggio che parla di un modo migliore di fare impresa.

9. Diventare una B-Corp ti permette anche di risparmiare denaro, e questa anche se non è la motivazione principale, è comunque un aspetto apprezzato. Le B-Corp hanno beneficiato di risparmi per oltre 5 milioni di dollari, inoltre si offrono tra di loro sconti su prodotti e servizi, per esempio su consulenze, marketing, *office management*, raccolta di capitali, viaggi, risorse umane …. Diverse città degli Stati Uniti hanno sostenuto il movimento delle B-Corp introducendo incentivi fiscali e trattamenti preferenziali nei bandi di gara. Ad esempio la città di San Francisco ha approvato una legge che offre alle Benefit Corporation uno sconto del 4% in caso di gare d'appalto di importo superiore a 1 miliardo di dollari.

10. Diventare B-Corp significa far parte di un movimento più ampio, comunicare con una voce collettiva, accelerare l'adozione di *standard*, attirare capitali, far approvare politiche pubbliche di sostegno e ispirare i consumatori a modificare i loro comportamenti. Si deve formare una comunità vivace, diversificata e in continua crescita che possa modificare le concezioni su cosa significhi fare "buona impresa".

2.4 Come si diventa una B-Corp?

L'unico modo per entrare a far parte della comunità delle Benefit Corporation è attraverso l'adesione volontaria ad uno *standard* di certificazione internazionale di cui si occupa l'ente *no profit* B-Lab.

2.4.1 B-Lab

Il principale promotore del modello Benefit Corporation e della creazione di una legislazione a suo favore è B-Lab. Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy sono i tre imprenditori di successo, ex compagni di università a Stanford, che hanno deciso nel Giugno del 2006 di lanciare insieme una grande sfida al mercato, ossia riuscire a far nascere un nuovo settore economico in grado di usare la forza delle imprese private per creare valore per la società. In pratica B Lab fornisce un servizio di certificazione che attesta alti *standard* di sostenibilità a quelle aziende che vogliono distinguersi come

imprese *for-benefit*, anche nei Paesi dove non è presente una legislazione *ad hoc*. B Lab è un'organizzazione *no profit* che nel suo operare, si pone tre obiettivi principali:

1. Innanzitutto si cerca di favorire la nascita di una *community* di imprese, quella delle *Certified* B Corp in grado di perseguire obiettivi sociali e ambientali e di incentivare la responsabilità aziendale nei confronti dei principali *stakeholder*, inserendo la creazione di valore condiviso come elemento statutario vincolante;

2. B-Lab intende contribuire allo sviluppo di un contesto legislativo idoneo a riconoscere la forma giuridica dell'impresa *for benefit* attraverso azioni di *lobby*. Ricordiamo che la certificazione, generata da B Lab, non ha valore legale ma fornisce comunque alle aziende la possibilità di dichiarare formalmente il proprio scopo sociale, di sottoscrivere uno statuto, generare un *report* annuale e quindi di essere valutati periodicamente sul successo con cui viene perseguito tale scopo;

3. infine B-Lab mira a sviluppare un innovativo standard per la valutazione aziendale, il GIIRS che come detto in precedenza, è in grado di superare i tradizionali sistemi di *rating* e volgere importanti risorse verso investimenti di tipo *impact*, cioè rivolti a quelle aziende strategicamente orientate alla creazione di valore collettivo. Inoltre si propone di generare l'aumento di questi investimenti grazie all'utilizzo di *B Lab GIIRS*, una piattaforma di valutazione e analisi degli investimenti simile a *Morningstar rating*, per aiutare gli investitori istituzionali a considerare l'impatto delle iniziative di CSR portate avanti dalle aziende.

Da quando B Lab è nata nel 2007 ad oggi, più di 2000 aziende si sono certificate come B Corp. La valutazione di B Lab avviene attraverso la somministrazione di un questionario che mira a valutare la *performance* delle imprese di fronte ad alcuni temi relativi alle condizioni di lavoro, all'impatto sociale e a quello ambientale; si tratta del BIA che nello specifico può essere suddiviso in cinque sezioni (*Governance, Workers, Customers, Community, Environment*) e attraverso questo strumento le *performance* aziendali vengono misurate ottenendo un punteggio da 0 a 200. Il punteggio minimo per ottenere la certificazione è di 80; inoltre una volta ottenuto lo status di B Corp, le aziende pagano una *fee* annuale, di un ammontare relativo al fatturato dell'azienda.

Figura 14. Le 4 aree del BIA. (www.jostmeans.com)

2.4.2 Le 3 Fasi per ottenere la certificazione B-Corp

I passaggi necessari per ottenere la certificazione ed entrare nella *community* internazionale delle *Certified* B Corp sono essenzialmente tre. Il percorso verso la certificazione prende avvio con una fase di autovalutazione dell'impresa. Attraverso il questionario, il B Corp *Impact Assessment*, si dà la possibilità a tutte le aziende di beneficiare gratuitamente di una valutazione degli aspetti di sostenibilità della loro attività dal punto di vista della *governance*, dei risultati economici, delle *performance* ambientali e degli aspetti di impatto sociale. In seguito viene normalmente richiesto l'invio di vari documenti in grado di certificare/validare le affermazioni autodichiarate nel questionario. Nella seconda fase della certificazione si deve raggiungere il cosiddetto "*legal requirement*", che corrisponde a dimostrare che l'impresa sia sostenibile del punto di vista della sua successione, ovvero che il manager o investitore succedente abbia la possibilità di proseguire la missione di sostenibilità dell'impresa. E' durante questa fase che il punteggio viene validato da B Lab, l'ente certificatore. Infine nell'ultima fase si ufficializza il risultato e si sancisce l'accesso nella *community* come membro ufficiale, subito dopo aver sottoscritto la "Dichiarazione di Interdipendenza" che specifica diritti e doveri delle B Corp**.** La certificazione è valida per due anni, al termine dei quali è possibile rinnovarla. Affrontiamo queste tre fasi più nel dettaglio.

1. **Benefit Impact Assessment (BIA)**

Il *B Impact Assessment* o semplicemente BIA, è il punto di partenza sia per chi è già sicuro di voler ottenere la certificazione B-Corp sia per chi nutre ancora dei dubbi, poiché permette di valutare, confrontare e migliorare le *performance* sociali e ambientali dell'azienda senza alcun costo. La valutazione varia a seconda delle

dimensioni dell'azienda (numero di dipendenti), del settore in cui si opera e della posizione di funzionamento primaria.

Il BIA è uno strumento di gestione *online* gratuito[52]e di facile utilizzo che permette di misurare le *performance* dell'azienda su una scala da 0 a 200, confrontando i risultati con quelli ottenuti da migliaia di altre aziende e in più permette di avere accesso a una serie di risorse riguardo le pratiche da usare per migliorare la *performanc*e nel tempo. Il BIA è standardizzato, in modo da mettere sullo stesso piano tutte le categorie economiche e guardare quali sono le aree in cui sta operando bene e quelle in cui l'azienda ha margini di miglioramento. Eseguire il BIA non obbliga in ogni caso l'azienda a diventare una B Corp certificata. Tutti i dati e le informazioni inserite nel BIA saranno comunque trattati in via confidenziale e nessuna risposta dell'azienda sarà condivisa con altri. Ogni giorno, grazie alla crescita dei *data point* e dei *feedback* delle aziende che lo applicano, la misura del BIA diventa sempre più robusta e rappresentativa rispetto alla realtà locale.

In azienda spetta al CEO effettuare il BIA, poiché è la figura che ha una prospettiva unica e d'insieme delle attività aziendali, ma conosce anche gli obiettivi strategici dell'azienda. Se ciò non fosse possibile, si potrebbe nominare un "*internal champion*", ossia un responsabile interno incaricato di completare una prima bozza *dell'Impact Assessment* e convocare un team di supporto per l'analisi dei risultati. Molte *Start-up* considerano il BIA un utile strumento di apprendimento che le aiuta a costruire solide fondamenta per la nuova attività, tuttavia è necessario avere alle spalle almeno 12 mesi di attività, in quanto la procedura di certificazione prende in esame le *performance* del passato, più che le intenzioni future. A fronte di questo problema, B Lab ha creato uno status temporaneo di "certificazione in corso" per le *Start-up* in attività da meno di 6 mesi. Qualsiasi punteggio maggiore di 0 indica che l'azienda sta producendo qualcosa di positivo sulla società e sull'ambiente. La maggior parte delle aziende raggiunge un punteggio compreso tra 40 e 60, ma chi è interessato ad ottenere la certificazione B-Corp deve totalizzare almeno 80 punti. Nel complesso il punteggio mediano delle B Corp certificate è 95 punti.

[52] Per la versione completa del *B Impact Assessment*, è possibile visitare www.bimpactassessment.net.

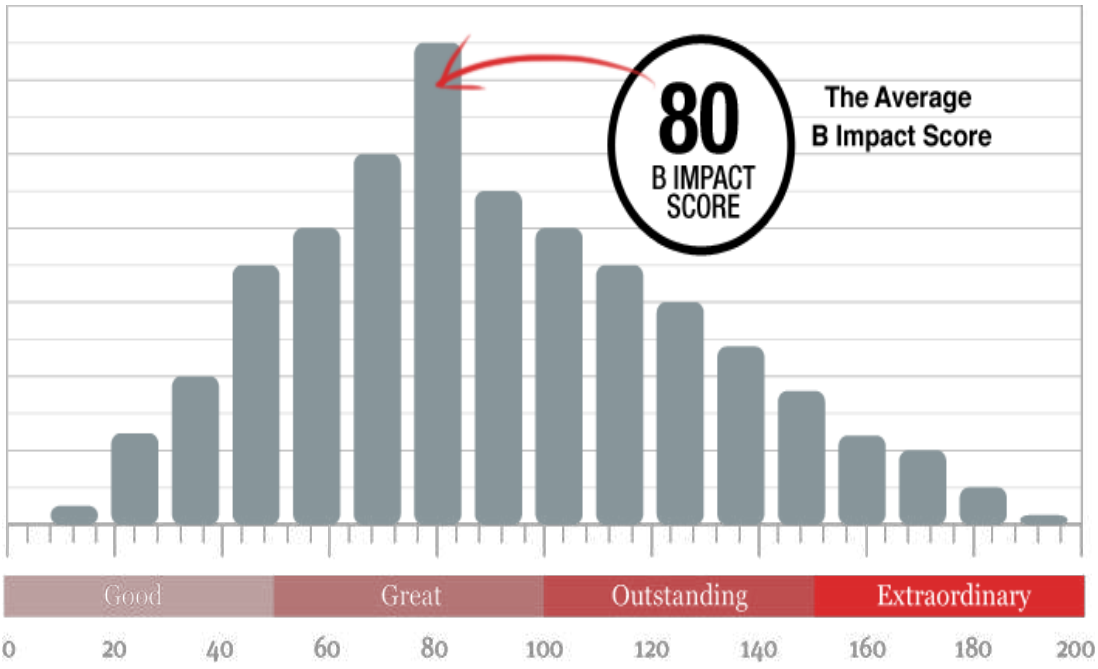


Figura 15. B Impact Score[53]

E' importante usare il *B Impact Assessment* come quadro di riferimento per rafforzare i valori aziendali, come *road map* per seguire la giusta rotta verso il successo della *mission*, ma anche come strumento per implementare nuove pratiche di *business* improntate alla responsabilità sociale e ambientale. Nello specifico, il BIA è un questionario di analisi di impatto, robusto e innovativo, in grado di distinguere le aziende che sono già *for benefit* rispetto alle altre. La maggior parte delle domande sono a scelta multipla, ma vi sono numerose domande aperte dove è previsto che l'azienda fornisca una descrizione delle pratiche adottate. Riprendendo l'impostazione teorica utilizzata da Ryan Honeyman ne "Il Manuale delle B Corp" per spiegare il funzionamento del BIA, di seguito andiamo ad analizzarlo più nel dettaglio, prendendo in considerazione le seguenti aree d'interesse: *Governance, Workers, Community, Environment* e infine qualche cenno sul *Business Impact Model*[54] (Figura 16).

[53] www.bimpactassessment.net
[54] http://www.csrpiemonte.it/comunicazione/dwd/volume_benefit_web.pdf

Figura 16. B Impact Assessment

Governance

In questa prima parte di *assessment* vengono analizzati alcuni aspetti relativi alla trasparenza e alla qualità dell'*accountability*, ma anche alla capacità di occuparsi degli *stakeholder* dell'impresa e al livello di formalizzazione della priorità che viene attribuita all'impatto sociale e ambientale nell'azione dell'impresa tramite:

- l'assimilazione di tali priorità di intenti nella *mission*
- il grado di coinvolgimento (*commitment*) diretto del CdA su questi temi
- la quantità e qualità di coinvolgimento degli *stakeholder*
- la divulgazione delle *performance* (finanziarie e non finanziarie) annuali con i dipendenti e gli altri *stakeholder* chiave.[54]

E' importante costruire solide fondamenta per l'azienda in termini di responsabilità e trasparenza, in modo che possa crescere mantenendo nel tempo il suo patrimonio fatto di valori, cultura, processi e buone pratiche. Il CEO di King Arthur Flour[55], Steve Voigt, sostiene che l'azienda è diventata una B Corp per avere maggiori probabilità di continuare a esistere per altri 200 anni, cioè è importante che l'impresa sappia sopravvivere ai cambiamenti nel management e nella proprietà. Le B Corp sono convinte che uno degli elementi chiave della longevità di un'azienda sia incorporare la *mission* nel suo DNA culturale e giuridico: occorre integrare i valori dell'azienda nella

[55] Si tratta di un'azienda americana che produce farine naturali di frumento.

descrizione delle mansioni, nelle verifiche di *performance* e nelle politiche e procedure operative. Il BIA si focalizza su 3 aree principali: la *mission*, che comprende l'inserimento di un impegno alla sostenibilità, la formazione del personale su valori sociali e ambientali; la trasparenza, che include la condivisione di informazioni di carattere economico-finanziario coi dipendenti, la presentazione di un rapporto annuale e lo sviluppo di *standard* sociali e ambientali nello specifico settore di attività; e infine la forma societaria, per vedere se l'azienda ha o meno integrato formalmente la propria *mission* nello statuto. Stabilire un impegno esplicito alla responsabilità sociale e ambientale può aiutare l'azienda a rimanere concentrata sui propri scopi, soprattutto quando si verificano cambiamenti nel personale, nella proprietà e nel management. La *vision* corrisponde a cosa l'azienda vuole diventare nell'arco di circa 5 anni. La *mission* fornisce invece una dichiarazione chiara dello scopo complessivo dell'azienda, in modo da consentire alle persone che ci lavorano di agire nella stessa direzione per il raggiungimento di un obiettivo comune. La dichiarazione dei valori connette *vision* e *mission*.

Utilizzare il principio dell'*accountability* nel perseguimento degli obiettivi sociali può aumentare la partecipazione dei dipendenti alle iniziative aziendali in favore della sostenibilità. Il BIA premia le aziende che hanno istituito una procedura formale per i *feedback* sul proprio impatto sociale e ambientale, in quanto le decisioni di un'azienda hanno sempre un forte impatto sugli *stakeholder*. Ad esempio si potrebbe creare una sezione di *feedback* sociale e ambientale sul sito web dell'azienda, inviare un questionario *online* o istituire un concorso a premi.

Il BIA premia anche le aziende che assegnano a un consiglio direttivo, oltre al compito di passare in esame le vendite e altre operazioni commerciali, anche quello di sottoporre ad *audit* l'area finanza, monitorare le remunerazioni dei dirigenti e verificare le *performance* sociali e ambientali dell'azienda. Fondamentale è che le aziende risultino essere trasparenti dal punto di vista finanziario, tant'è che alcune aziende seguono un modello gestionale detto "*openbook*", che consente ai dipendenti di accedere ai dati finanziari e operativi in tempo reale. Oltre a premiare i progressi della singola impresa, il *B Impact Assessment* assegna un punteggio più elevato alle aziende che si impegnano per migliorare il settore di appartenenza.

Workers

In questa seconda parte di *assessment* viene analizzata in profondità la relazione tra l'azienda e i propri dipendenti soprattutto per quanto riguarda le scelte strategiche e le azioni operative in tema di:

- tipologia di contratti (*full time/part time*/collaborazioni)
- retribuzioni, politiche a premi e sistemi di *welfare* aziendale
- condivisione della proprietà aziendale con i dipendenti
- formazione
- qualità dell'ambiente lavorativo.[54]

E' importante generare un impatto positivo sulle persone perché l'azienda deve attrarre e trattenere i migliori talenti. Gestire un'azienda in modo che abbia un impatto positivo sui dipendenti può assumere significati diversi a seconda della dimensione, del settore di appartenenza e della localizzazione geografica. Sempre più spesso le aziende concedono ai dipendenti uno stipendio "adeguato", non solo per attrarre talenti ma anche per evitare che i lavoratori si trovino in condizioni di povertà; il *B Impact Assessment* premia gli sforzi compiuti dalle aziende che adottano tale pratica per l'intera forza lavoro. Per molte aziende l'adeguamento dei salari di base per rispettare un determinato rapporto tra retribuzioni massime e minime avrà un costo marginale, dal momento che le variazioni riguarderanno una modesta percentuale di nuovi assunti e dipendenti di primo livello. Per esercitare un impatto positivo sui dipendenti, è necessario che l'azienda li aiuti a costruire la loro sicurezza finanziaria nel lungo termine, ad esempio tramite un piano di previdenza integrativa. Secondo la *Society of Human Resource Management*, nei prossimi anni negli USA i fondi d'investimento potrebbero raddoppiare di numero per soddisfare il crescente interesse verso questa forma d'investimento. Inoltre concedere ai dipendenti opportunità di formazione e crescita professionale li aiuta a mettersi alla prova e li incoraggia a sviluppare abilità e competenze in un determinato ambito[56].

I piani di partecipazione azionaria sono una delle forme di Benefit per i dipendenti simili ai piani di partecipazione agli utili, tramite i quali i dipendenti acquisiscono una quota crescente di capitale societario. Il BIA attribuisce un credito alle aziende che attuano questa pratica poichè incentiva il coinvolgimento dei dipendenti e migliora la

[56] www.shrm.org

produttività e inoltre premia quelle aziende che promuovono uno stile di vita sano tra i dipendenti, vantaggiosi non solo per i lavoratori ma anche per i bilanci aziendali. Ad esempio Patagonia offre ai dipendenti un servizio agevolato di asilo nido aziendale già dal 1984. Ma una delle sfide più importanti resta quella di assumere e trattenere lavoratori altamente qualificati; infine anche la flessibilità è importante in azienda poiché migliora il coinvolgimento, aumenta la soddisfazione e riduce lo stress, oltre ad avere un impatto positivo sui risultati economici.

Community

In questa terza parte di *assessment* viene analizzata l'impresa all'interno delle comunità locali ospitanti, in tema di:

- creazione di nuovi posti di lavoro, con particolare attenzione alle fasce deboli e sottorappresentate
- presenza nel *board* manageriale di rappresentanti della comunità locale
- politiche di fornitura e logistica mirate a privilegiare fornitori locali e "sostenibili"
- volontariato d'impresa
- supporto alle cause sociali.[54]

È importante generare un impatto positivo sulla comunità perché si aumenta la competitività dell'azienda, grazie alla creazione di posti di lavoro, alla diversità, all'impegno civico e a *supply chain* affidabili. Per avere un impatto positivo sulla comunità è necessario prima di tutto vedere se la propria azienda è strettamente connessa alle comunità di cui fa parte a livello locale, nazionale e globale. Il BIA misura questo impatto su 5 aree: creazione di posti di lavoro; diversità, ossia un Cda, un team manageriale, uno staff e una *supply chain* in cui sono rappresentate le varie categorie solitamente marginalizzate; impegno civico e filantropismo; coinvolgimento a livello locale, come il ricorso a istituti finanziari locali o a imprese locali; e infine l'area fornitori, distributori e prodotti. Diverse B Corp innovative offrono posti di lavoro alle persone cronicamente sottoccupate, ad esempio DEPAUL INDUSTRIES (Oregon), che forma le persone con disabilità fisiche o mentali affinchè possano ottenere impieghi qualificati nella manifattura di prodotti alimentari, confezionamento conto terzi e nei servizi di vigilanza.

Il BIA premia le aziende che misurano, comparano e incrementano la percentuale dei dipendenti che svolgono attività di volontariato nelle comunità locali. Ad esempio da Ben & Jerry abbiamo le *Joy Gang*, ossia una squadra di dipendenti volontari che propongono attività a sorpresa per rendere più piacevole la vita lavorativa. E' possibile dar vita a *partnership* formali con organizzazioni *no profit*. Associandosi a *1% for the Planet*, e scegliendo B Lab come destinatario, si possono ammortizzare gli oneri della certificazione B-Corp. Il BIA premia anche le aziende che effettuano acquisti da imprese di proprietà di donne, membri di minoranze etniche, ex detenuti, imprese che operano in comunità a basso reddito. Se si vuole che il denaro abbia un impatto sociale, non ci si può accontentare di prendere decisioni di acquisto responsabili, ma bisogna pensare a dove depositarlo e al modo in cui viene investito. Infine il BIA premia le aziende che promuovono condizioni di lavoro sicure e che rispettano la dignità dei lavoratori e utilizzano processi produttivi responsabili sul piano ambientale, per questo la trasparenza della *supply chain* risulta essere particolarmente importante: più aumenta, più cresce la fiducia tra i clienti, rafforza il valore del marchio e si diventa leader del settore.

Environment

In questa parte dell'*assessment* vengono analizzate le scelte strategiche aziendali in tema di sostenibilità ambientale, con riferimento in particolare a:

- monitoraggio dei consumi (acqua, energia)
- approvvigionamento da fonti rinnovabili
- efficienza energetica
- riduzione rifiuti e riduzione impatti ambientali lungo tutta la filiera
- monitoraggio delle emissioni.[54]

È importante migliorare le *performance* ambientali dell'azienda per attrarre i migliori talenti, costruire relazioni più solide con i fornitori e far crescere la fiducia dei clienti. Impatto positivo sull'azienda significa anche impatto positivo sul bilancio aziendale. Molte imprese, come Ben & Jerry hanno notato che grazie al miglioramento delle performance ambientali, i profitti sono aumentati. Negli ultimi anni tante aziende della classifica *Fortune 500* hanno operato un cambiamento a 360° verso la sostenibilità.

WalMart ad esempio si è impegnato ad usare solo energie rinnovabili, quindi la scelta che riguarda le aziende non riguarda se fare sostenibilità, ma come farla.

In questa sezione si valuta l'impatto ambientale facendo riferimento a 4 aree: area terreni, uffici e impianti, facendo ricorso alla energie rinnovabili, migliorando la qualità dell'aria all'interno dei luoghi di lavoro; area energia, acqua e materiali, che comprende la valutazione del ciclo di vita dei prodotti; area emissioni e rifiuti, in cui è compreso un piano di recupero e riutilizzo dei prodotti; area trasporti, distribuzione e fornitori, che prevede la capacità di incentivare i fornitori a migliorare la propria performance ambientale.

L'*audit* ambientale è uno strumento che può servire a identificare l'impatto dell'azienda sull'ambiente, tant'è che il BIA premia le aziende che rendono trasparenti i risultati di quest'*audit* poiché non ha soltanto una funzione informativa, ma incentiva allo stesso tempo l'azienda a portare avanti le sue buone pratiche nel corso del tempo. Col *software* gratuito *Master Clima*[57], è possibile redigere l'Attestato di Prestazione Energetica (APE) che permette di ottenere un valore annuale di consumo energetico rapportato alla classificazione nazionale in categorie dalla A alla G. Il fatto di utilizzare energie prodotte da fonti rinnovabili farà guadagnare punti nel *B Impact Assessment*. Inoltre la valutazione del ciclo di vita dei prodotti permette di avere un quadro completo dell'impatto ambientale degli stessi. Per un prodotto, questa valutazione prende in esame il reperimento e il trasporto delle materie prime, la fabbricazione, il confezionamento e l'utilizzo del prodotto compreso smaltimento e imballaggio. Walmart ad esempio ha scoperto che il fertilizzante è responsabile del 50% dell'impronta di carbonio prodotta nella sua *supply chain* e coopera con i fornitori per ridurre la quantità di fertilizzante utilizzata. Oppure c'è il *Greenhouse Gas Protocol*[58] che consente alle aziende di elaborare inventari completi e attendibili delle emissioni di gas serra e rispecchia le migliori pratiche verificate da esperti del settore. Il BIA premia le aziende che accettano di recuperare i propri prodotti al fine di riutilizzarli o smaltirli in modo rispettoso dell'ambiente.

Si può anche far riferimento ad una quinta e ultima parte dell'*assessment*, che valuta il modello di *business* dell'azienda rispetto alla capacità di intervenire positivamente

[57] www.masterclima.info/page/Software.aspx
[58] www.ghgprotocol.org

rispetto alle maggiori sfide ambientali o sociali, in pratica viene misurato l'impatto del prodotto o servizio offerto. In seguito al completamento della valutazione d'impatto B, sarà necessaria una recensione di valutazione. L'elenco dei documenti viene generato dopo la programmazione della chiamata di revisione e si tratta di informazioni strettamente confidenziali. E 'anche chiesto che quest'elenco venga completato almeno 48 ore prima della revisione di valutazione per dare il tempo sufficiente per essere inviato da B Lab, successivamente ci sarà da completare la revisione di valutazione con un membro del loro personale.

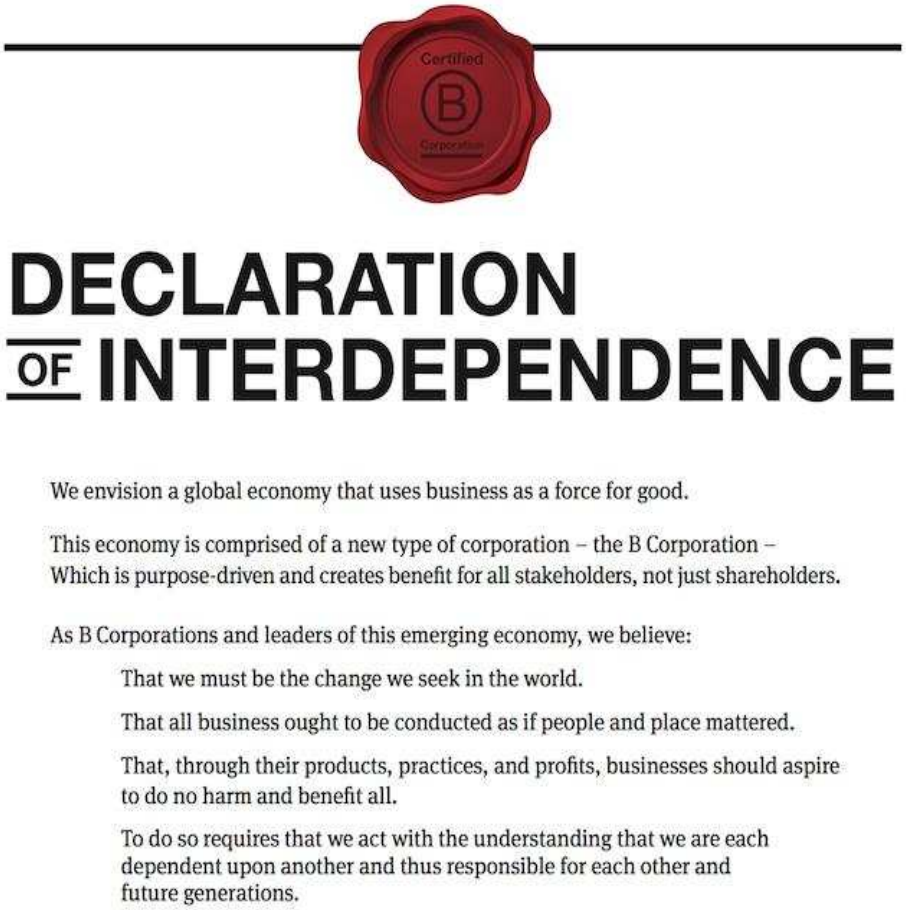
2. Validazione dei risultati del Benefit Impact Assessment (BIA)

Il secondo passaggio consiste nel convalidare i risultati dell'*Impact Assessment* con B Lab, l'Ente Certificatore. In questa fase, il personale B Lab esamina le domande che sono risultate difficili da capire o quelle poco chiare. La revisione aiuta anche a capire qualcosa in più sulle caratteristiche specifiche e le migliori pratiche relative all'azienda in esame. Se il punteggio ottenuto è superiore a 80 dei 200 punti disponibili dopo l'*Assessment Review*, lo *staff* mostrerà anche dove caricare eventuali documenti giustificativi supplementari.

La valutazione continua con la selezione in genere di 1-6 domande specificamente dalla sezione di *Impact Business Model* della valutazione e si chiede alla società di mettere in luce le pratiche in modo più dettagliato attraverso ulteriore documentazione. L'elenco dei documenti aggiuntivi richiesti verrà generato dopo l'*Assessment Review* e potrà essere trovato insieme ai documenti che sono stati caricati in precedenza.

3. Sottoscrizione della Dichiarazione di interdipendenza

Il terzo e ultimo passaggio consiste nell'ufficializzare il risultato, firmando la Dichiarazione di interdipendenza che specifica i diritti e i doveri delle *Certified* B Corp. Questo il testo integrale:



DECLARATION OF INTERDEPENDENCE

We envision a global economy that uses business as a force for good.

This economy is comprised of a new type of corporation – the B Corporation –
Which is purpose-driven and creates benefit for all stakeholders, not just shareholders.

As B Corporations and leaders of this emerging economy, we believe:

That we must be the change we seek in the world.

That all business ought to be conducted as if people and place mattered.

That, through their products, practices, and profits, businesses should aspire to do no harm and benefit all.

To do so requires that we act with the understanding that we are each dependent upon another and thus responsible for each other and future generations.

Figura 17. Dichiarazione di Interdipendenza[59].

"Se vuoi andare veloce corri da solo, se vuoi andare lontano corri insieme a qualcuno", questo è il proverbio africano scelto dai 3 fondatori delle Benefit Corporation per riassumere il Principio di Interdipendeza che lega le B Corp di tutto il mondo.

Abbiamo già detto che al fine di mantenere la certificazione B Corporation, una società deve aggiornare la propria valutazione ogni 2 anni, fornire ulteriore documentazione per verificare le loro risposte, e raggiungere almeno 80 su 200 punti disponibili. Questo processo assicura che le aziende che diventano B Corp continuino ad impegnarsi in un elevato livello di impatto con le parti interessate, anche se l'azienda cresce e cambia e anche in modo da permettere alla nuova certificazione di dare alle aziende l'opportunità di fissare obiettivi di miglioramento e valutare le proprie prestazioni nel minor tempo possibile.

[59] www.bcorporation.net

Il *B Impact Report* è un rapporto sintetico, di una sola pagina, che indica la performance dell'azienda nella sezione Ambiente, Lavoratori, Clienti, Comunità e Governo d'impresa del *B Impact Assessment*. Quello di seguito ne è un esempio eseguito sull'azienda Etsy.

Figura 18. B Impact Report dell'azienda Etsy[60]

[60] www.bcorporation.net

CAPITOLO 2

1. IL FENOMENO DELLE B CORP

1.1 B Corp Community

Il movimento globale di imprenditori e aziende B Corp è diventato in pochi anni uno dei fenomeni più osservati al mondo. Come risulta dagli ultimi dati ufficiali pubblicati sul sito di B Corp, si possono individuare ad oggi nel mondo 1996 *B Corporations*, che si trovano in 50 Paesi diversi, attive in 130 Settori Industriali e che formano una grande rete unificata col solo obiettivo di usare il *Business* come forza positiva[61]. E' un movimento globale che coinvolge più di 150'000 persone, con una media di 75 persone per B Corp e il cui fatturato complessivo a livello globale è pari a ben 22 Miliardi di €, (11'000'000 € medi per B Corp). Si tratta di un fenomeno che partito dagli Stati Uniti, ha raggiunto in pochissimo tempo i cinque Continenti e che è destinato a crescere.

Figura 19. B Corp nel mondo.

[61] www.bcorporation.eu (Dati al 31/12/16)

Figura 20. B Impact Assessment nel mondo[61].

Ogni anno, l'intera comunità delle B-Corp si riunisce per un raduno globale chiamato il *B Corp Champions Retreat*. Una diversa città ospitante viene scelta ogni volta e in pratica le B Corp si riuniscono insieme per festeggiare il loro successo collettivo e la crescita del movimento globale. Insieme stanno cercando di costruire una nuova economia sempre più sostenibile e che influenzerà la prossima generazione di leader. Abbiamo parlato in precedenza dell'importanza del ruolo svolto da B Lab per ottenere la certificazione oggetto del nostro studio, tuttavia possiamo notare come ogni area geografica faccia riferimento ad organismi specifici, i cosiddetti *Country Partner* di B Lab.

Infatti a seconda del Paese, B Lab ha creato degli enti specifici. E' il caso ad esempio di B Lab Canada, lanciato nel Luglio 2015, che sostiene la comunità canadese in crescita grazie anche al collegamento ad altre B Corp a livello locale e in tutto il mondo. B Lab Canada vanta la più grande comunità di B Corp fuori degli Stati Uniti, con oltre 150 aziende certificate. B Lab ha poi lanciato ufficialmente una *partnership* con Sistema B (B Lab Sud America), per servire e supportare la comunità di *Certified Empresas B* in Sud America, con un *focus* di mercato iniziale in Argentina, Brasile, Cile, Colombia e il Sistema B rappresenta oggi oltre 100 *Certified Empresas B (B Corp).*

Inoltre B Lab ha annunciato anche il lancio di una *partnership* con B Lab *Europe* per crescere e servire la Comunità Europea delle Benefit Corporation, sotto la guida di Marcello Palazzi e Leen Zevenbergen. Nella Figura 20 si può notare come grazie al contributo di queste organizzazioni, il numero delle aziende che hanno intrapreso il *B Impact Assessment* sta crescendo in tutti i continenti.

Infine si può notare dal grafico seguente (Figura 21), la spaventosa crescita che ha subito la *community* delle B Corp: si pensi che nel 2008 ve ne erano solo 125 in tutto il

mondo e che oggi, cioè nel 2017 ce ne sono più di 2000, infatti anche le previsioni dicono che questo numero nel prossimo anno è destinato ad aumentare vertiginosamente.

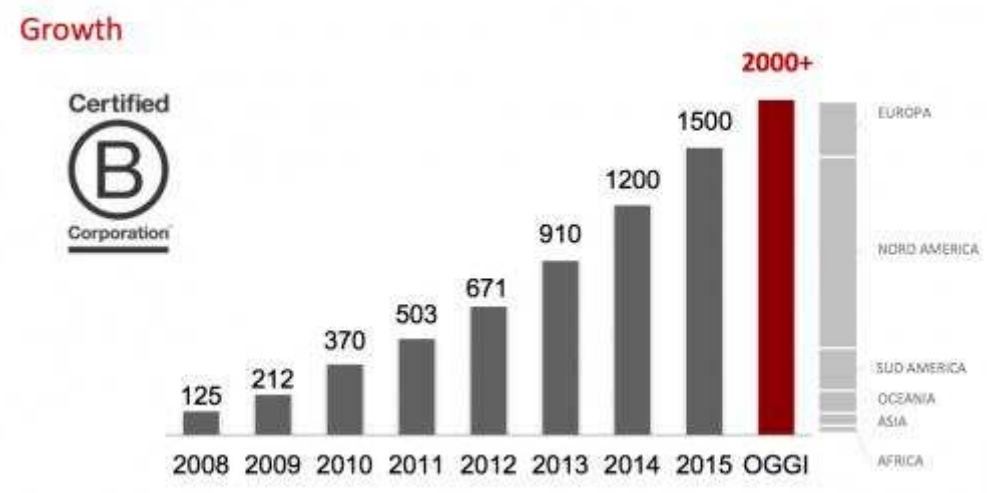


Figura 21. Crescita del movimento B Corp[62].

1.2 L'impresa *for-Benefit* in Italia e il ruolo di Nativa Lab

Per quanto riguarda la diffusione del fenomeno in Italia, Bart Houlahan, co-inventore delle Benefit Corporation e co-fondatore di B Lab, si è espresso così:

"Il movimento globale di persone che usano il Business come forza positiva accelera in tutto il mondo. La leadership del settore privato è fondamentale e non è mai stata così necessaria per creare una prosperità diffusa, condivisa e durevole. L'Italia è in prima linea in questo movimento per una ragione molto chiara: i valori fondamentali della Comunità B Corp - l'eccellenza in termini di scopo, responsabilità e trasparenza - sono radicati nel DNA di gran parte del tessuto imprenditoriale italiano".

Il fenomeno delle B Corp arriva in Italia grazie a Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare che nel 2012 decidono di fondare Nativa, la quale nel 2013 diventa la prima B Corp in Italia e *B Lab Country Partner*. Nativa rappresenta il prototipo dell'azienda del XXI secolo: si tratta di una Srl il cui statuto è stato bocciato per ben 4 volte dalla Camera di

[62] http://sociale.corriere.it/la-sostenibilità-che-produce-22-miliardi-di-fatturato-b-corp-e-iniziata-la-rivoluzione/

Commercio di Milano poiché aveva posto come oggetto sociale "la felicità delle persone che vi lavorano e la generazione di un impatto positivo nel mondo". La loro idea era quella di creare una società *for profit* che però avesse nel DNA i valori del *non profit* ed è stato per puro caso che si sono imbattuti in un articolo della rivista *Harvard Business Review* dove si parlava proprio delle imprese *for Benefit*. Il loro obiettivo è proprio quello di diffondere e far crescere il movimento B Corp in Italia. In particolare si dedicano all'organizzazione di seminari, *workshop,* eventi che coinvolgono aziende, associazioni di categoria ecc. ma hanno anche il compito operativo di supportare le aziende durante il processo di certificazione, infatti rappresenta il punto di riferimento per tutte le aziende italiane interessate al tema.

Essendo l'espressione di questo nuovo paradigma del capitalismo, Nativa aiuta le aziende a incorporare nel proprio DNA i principi della sostenibilità e dà vita ad aziende, prodotti e servizi che siano rigenerativi "*by design*". Nativa svolge attività di consulenza strategica, lavorando al fianco di aziende nazionali e internazionali, ma anche ricerca e sviluppo di nuovi progetti imprenditoriali come strumenti di *software* di progettazione, *design* di prodotti e servizi ecc. Alla base del lavoro di Nativa vi è la *partnership* con *The Natural Step*, istituzione leader nella ricerca sulla sostenibilità dal 1989. Fondamentalmente si perseguono due scopi: aiutare le aziende a incorporare i concetti di innovazione esponenziale e i principi di sostenibilità nel loro DNA, migliorando i risultati economici e creando valore autentico e sviluppare nuovi *business* che rigenerano l'uomo e la biosfera. Nativa è l'artefice di un'evoluzione che va ben oltre la semplice crescita aziendale.

L'Italia è il primo Paese Europeo che dopo gli Stati Uniti ha implementato una legge che regola le imprese *for-benefit* attraverso l'istituzione delle Società Benefit. In un mondo in profonda e rapidissima trasformazione come è quello attuale, le forme giuridiche di impresa dominanti sono rimaste praticamente immobili per decenni, perciò è stata indispensabile anche un'evoluzione delle forme giuridiche di impresa, proprio 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 soltanto la produzione di ricchezza e benessere, ma anche gli equilibri sociali e ambientali, si può quindi affermare che le Società Benefit rappresentano una valida risposta alle esigenze del nostro tempo.

Recentemente in Italia è stato affrontato il tema della socialità delle aziende anche in seguito all'introduzione delle *start-up* innovative a vocazione sociale (SIaVS – 45, fine novembre 2015), ovvero società di capitali con sede principale in Italia costituite anche in forma cooperativa da non più di cinque anni, non quotate, con meno di 5 milioni di euro di fatturato annuo, che non possono distribuire gli utili e che devono produrre, sviluppare e commercializzare beni e servizi innovativi ad alto valore tecnologico per essere definite a "vocazione sociale", operando nei settori previsti all'art. 2, comma 1, del D.lgs. 155/2006[63]. Con la revisione della procedura per il riconoscimento delle SIaVS a inizio 2015, è stato introdotto l'obbligo di redazione di un documento di descrizione dell'impatto sociale annuale contenente sia elementi descrittivi che riguardano l'organizzazione e le sue attività, tra cui le modalità di produzione di impatto sociale, ma anche una serie di indicatori volti a rilevare l'impatto generato sui beneficiari e sugli operatori interni, la *governance*, il supporto alla ricerca, la sostenibilità ambientale, il legame con il territorio, l'apporto economico-finanziario cui si aggiungono indicatori specifici per settore di attività.

Tale nuova forma societaria è collegata all'approvazione della legge di stabilità del 28 dicembre 2015[64], n. 208 (commi 376-383 e allegati 4 – 5) ed entrata in vigore dal Primo Gennaio 2016, che garantisce una solida base per allineare la missione aziendale e creare valore condiviso nel lungo termine ed è frutto di una campagna di sensibilizzazione portata avanti dalla comunità delle B Corp italiane, con il supporto di B Lab *Europe* nei confronti delle istituzioni italiane. E' grazie a questa normativa che l'Italia diventa il primo Paese in Europa e il primo Paese al mondo al di fuori degli Stati Uniti ad aver creato una forma giuridica specifica che permette agli imprenditori di prendere in considerazione l'impatto delle loro aziende sulle parti interessate, per cui società e ambiente devono essere messi sullo stesso livello d'importanza dei profitti. Il testo relativo alla legge sulle Benefit Corporation in Italia si può trovare in Allegato 1.

Il fine ultimo di questo provvedimento è proprio quello di consentire la diffusione nel nostro ordinamento di società che nell'esercizio della loro attività economica abbiano anche l'obiettivo di migliorare l'ambiente naturale e sociale nel quale operano, riducendo o annullando le esternalità negative o meglio utilizzando pratiche, processi di

[63] "Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 Giugno 2005, n 118".
[64] "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato" (Legge di Stabilità 2016).

produzione e beni in grado di generare esternalità positive, in modo da destinare una parte delle proprie risorse gestionali ed economiche al perseguimento della crescita del benessere di persone e della comunità, alla conservazione e al recupero di beni del patrimonio artistico e archeologico presenti nel luogo in cui operano o sul territorio nazionale, alla diffusione e al sostegno delle attività culturali e sociali, nonché di enti ed associazioni con finalità rivolte alla collettività e al benessere sociale. Si tratta di una particolare società mista ed eterogenea, dove l'attenzione alla comunità, all'ambiente e il tornaconto economico costituiscono elementi interconnessi nei processi decisionali e strategici e costituisco anche strumenti di orientamento dei comportamenti e di raggiungimento delle *performance* sociali.

Il Ddl non richiede un ruolo invasivo da parte dello Stato. La questione centrale riguarda piuttosto la responsabilità degli amministratori, che devono operare cercando di equilibrare il più possibile gli obiettivi del profitto con quelli del beneficio collettivo, cioè tenendo presente anche gli interessi di chiunque abbia a che vedere con l'attività dell'azienda stessa. Unico carico amministrativo che la legge prevede è una relazione, che come già detto andrà allegata al bilancio annuale aziendale. Si farà poi riferimento a degli *standard* per poter giudicare e valutare gli impatti positivi, ma questi *standard* non sono inseriti nella legge e saranno definiti dal mercato. Inoltre qualora un'azienda sfruttasse il marchio *B-Corp* per avvantaggiarsi sul mercato, per esempio, potrebbe essere perseguita dall'Autorità Garante del Mercato, come già previsto dalle leggi ordinarie. Si può dire che la legge è stata scritta con ampi margini di libertà proprio per lasciare che ci fossero più interpretazioni possibili, in modo da "liberare le energie", poiché come è stato ricordato durante l'evento celebrativo delle B Corp dello scorso Dicembre, occorre liberare l'energia positiva delle imprese.

Paolo Di Cesare, co-fondatore di Nativa Lab, che afferma *"Abbiamo sognato tutto ciò che poteva accadere in un anno, ma ora che questo è realmente accaduto è come un sogno che si avvera"*, è rimasto direttamente coinvolto nella preparazione della legge e nel coordinamento con B Lab. Come già detto, l'Italia è il primo Paese al di fuori degli Stati Uniti a consentire alle imprese di registrarsi come Benefit Corporation e B Lab e il suo partner in Italia, Nativa, svolgono un ruolo molto importante per il mondo delle B-Corp, a dimostrazione del fatto che l'Italia è pronta a portare avanti il movimento in Europa, accelerandone rapidamente la crescita grazie a una serie di riforme necessarie per il percorso dell'evoluzione aziendale.

"Siamo molto orgogliosi di questo che consideriamo un risultato storico", ha commentato il senatore Mauro Del Barba, primo firmatario della legge sulle Società Benefit, *"perchè dimostra che Parlamento e Governo italiano sono pronti a indicare una strada per il resto d'Europa, e accelerare lungo un necessario percorso di innovazione economica che riguarda anche i modelli d'impresa. Abbiamo raggiunto questo risultato grazie al contributo di molteplici stakeholder, sia nel mondo politico, imprenditoriale che giuridico, sia italiani che internazionali"* e inoltre aggiunge *"Troviamo estremamente affascinante che l'esperienza internazionale di B Lab si incontri con la tradizione italiana della CSR. Ci piace pensare che ci possa essere un grande dialogo, grazie soprattutto al contributo delle imprese. Non vogliamo essere spettatori passivi ma essere testimoni del movimento in tutto il mondo".*

Infine anche il co-fondatore di *B Lab Europe*, Marcello Palazzi, è intervenuto a riguardo dichiarando: *"Ci congratuliamo con Nativa per il loro duro lavoro pionieristico e implacabile nel lavoro e con il senatore Del Barba per aver preparato il terreno per questa legislazione storica, al fine di sostenere la futura comunità di Benefit Corporation in Italia".*

1.3 Certified B-Corp italiane

In ultima analisi, le Benefit Corporation, conosciute come Società Benefit in Italia, costituiscono un nuovo strumento legale che permette a una nuova società di creare una solida base per l'allineamento della missione aziendale a lungo termine e della creazione di valore. In questo modo l'azienda è in grado di proteggere la sua missione durante le variazioni di capitale e i cambiamenti di *leadership*, creando una maggiore flessibilità nel valutare i potenziali di vendita e le opzioni di liquidità. Quindi è chiaro che la normativa italiana sulle Benefit Corporation dà più libertà agli imprenditori, crea sviluppo economico a costo zero per lo Stato, attira gli investimenti in questa nuova generazione di società ma soprattutto è a sostegno della diffusione del fenomeno B Corp.

Al di là di un generico orientamento strategico alla sostenibilità, è possibile riscontrare nelle *certified* B-corp italiane alcuni elementi comuni, tra cui l'intenzione e la volontà di posizionarsi fuori dal coro attraverso modelli di *business* innovativi e non

convenzionali, ma anche l'internazionalità del mercato unita al radicamento sul proprio territorio, si parla infatti di imprese "*glocal*". La cosa interessante è che la certificazione appare come qualcosa che non stravolge il modo di essere e di fare impresa, ma è una cosa che va a contraddistinguere l'azienda, permettendo a questo suo modo di essere di avere un nome, in poche parole è come se un'azienda sia "*for-Benefit*" già nel suo DNA. Nella Figura 22 è possibile vedere solo alcune delle aziende facenti parte del movimento B Corp in Italia, il loro numero è in continua crescita ed è difficile avere una lista sempre aggiornata. In base al *trend* di crescita, l'Italia è al primo posto in Europa e al secondo nel mondo.

Figura 22. Alcune B Corp italiane.

La loro missione, oltre a competere sui mercati di tutto il mondo, è di avere un impatto positivo sulla società e sul pianeta. L'Italia è la seconda più grande *Community* Europea, subito dopo l'Olanda che conta in tutto 50 B Corp, e il prossimo anno le previsioni dicono che il numero delle B Corp italiane con molta probabilità triplicherà, si pensa che si arriverà perfino a 150 B Corp. Oggi in realtà se ne contano oltre 2000 nel mondo, più di 310 in Europa e più di 40 in Italia. E se questo movimento è in continua crescita nel nostro Paese è sicuramente grazie al lavoro di Nativa. A tal proposito, il 20 Ottobre 2016, al *National Costitution Center* di Philadelphia, dove nel 1787 è stata scritta e pubblicata la Costituzione USA, l'Italia è stata riconosciuta come Paese Leader mondiale nella promozione del movimento delle Benefit Corporation. A Nativa è andato il *MVP (Most Valuable Player) Award* 2016, superando le oltre 1900 B Corp di allora.

Un altro evento importante è stato quello durante il quale 150 Benefit Corporation si sono riunite a Roma il 30 Giugno e il Primo Luglio 2016, rappresentando un movimento attivo in ben 4 continenti, oggi invece si trovano B Corp in tutti i 5 Continenti e questo è un passo avanti che è stato fatto nel giro di pochissimi mesi. Lo scopo dell'incontro è stato cercare di capire come avere un impatto sempre più forte e far crescere in modo esponenziale questo movimento globale di imprenditori. Un secondo appuntamento con il mondo delle Benefit Corporation, al quale ho avuto la fortuna di poter partecipare, si è tenuto a Milano il Primo Dicembre 2016, con la presentazione della classe dei fondatori del movimento B Corp Italia.

Figura 23. The founding B CORPS Italia.

Ancora una volta dietro l'organizzazione di questo evento c'era il contributo di Nativa, ma molte sono state le B Corp che hanno sponsorizzato l'evento, che ha riscosso un enorme successo visto l'altissimo numero dei partecipanti. Il 1 Dicembre è stata una data storica, perché per la prima volta tutte le B Corp e le Benefit Corporation italiane si sono riunite per condividere il significato, i valori e l'impatto del "*Business* come forza positiva".

Durante la manifestazione sono intervenuti una serie di personaggi particolarmente rilevanti; tra gli altri *speaker*, oltre ai fondatori di Nativa, Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare, erano presenti Bart Houlahan, co-fondatore di B Lab e *Changemaker*, il senatore Mauro Del Barba, promotore della legge sulla Società Benefit in Italia, il Professor Stefano Zamagni, sostenitore del movimento B Corp, Marcello Palazzi e

Nathan Gilbert di *B Lab Europe*. Decine di Paesi nel mondo stanno osservando il nostro Paese e sono ispirati da quello che le aziende italiane stanno facendo nell'ottica Benefit. Il 1 Dicembre può essere ricordato come la data in cui è nato il movimento delle B Corp in Italia: un movimento di tipo inclusivo perché si cerca di mettere insieme le energie di tutte le persone coinvolte che vedono il tessuto produttivo italiano capace di creare una Forza Positiva nel mondo.

Non è un caso che questo evento si sia svolto proprio a Milano; la città non è più soltanto la capitale della moda e della finanza, ma anche delle Benefit Corporation. Di tutte le B Corp presenti oggi nel nostro Paese bene 12 si trovano in Lombardia, di cui 8 proprio a Milano. Durante il *meeting* del Primo Dicembre è intervenuta anche Cristina Tajani, Assessore alle Politiche del lavoro, alle Attività Produttive e al Commercio di Milano: *"Milano accompagna e sostiene questo percorso perché da sempre la città ragiona e investe sul tema dell'impresa ad alto impatto sociale. Siamo anche stati promotori del primo incubatore di imprese sociali nel quale rientra anche una B Corp (Impact Hub Milano). Inoltre anche molti partner del Comune di Milano si stanno orientando in questa direzione grazie ad attività di Co-Working".* Proprio parlando con un responsabile di Impact Hub Milano ci viene detto che *"L'idea è quella di essere protagonisti e mettersi in gioco portando avanti questo cambiamento facendo beneficiare consumatori e clienti. Questa è la direzione che bisogna prendere. Ovviamente ti viene un po' di forza se pensi a realtà come Patagonia, capisci che forse è bene prendere questa direzione."*

2. ANALISI DELLE B CORP ITALIANE

2.1 B Corp e Società Benefit: i dati attuali

Come abbiamo già anticipato, è difficile avere un numero aggiornato delle B Corp certificate, poiché aumentano di giorno in giorno, per cui per questa ricerca di tesi si prenderanno in considerazione i dati presenti sul sito ufficiale delle Benefit Corporation al 31 Dicembre 2016. Detto questo, possiamo affermare che nel nostro territorio si contano ben 47 B-Corp certificate, di cui 6 sono *Pendig B-Corp* quindi ci sono 41 B-Corp effettive.

Sappiamo bene che non è detto che un'azienda certificata come B Corp sia anche una Società Benefit, ma comunque la legge stabilisce un arco temporale pari a circa 2 anni per effettuare il passaggio a Società Benefit attraverso una modifica dello statuto. Vi è però anche il caso opposto, e cioè può esserci il caso in cui un'azienda sia Società Benefit ma non abbia ancora ottenuto la certificazione. In Italia se ne contano ben 6 e vengono chiamate appunto *"Pending B Corp",* che sono fondamentalmente *start-up* Società Benefit che si impegnano entro un anno dalla fondazione a raggiungere gli obiettivi di *performance* delle B Corp.

Si ritiene quindi che da una parte è indispensabile misurare in maniera rigorosa le prestazioni aziendali e il valore sociale e ambientale creato (B Corp), dall'altra è necessario proteggere la missione aziendale e riscrivere l'oggetto statutario (Società Benefit) per assicurare che l'impatto positivo venga perseguito anche nel futuro. Ma nonostante questa visione comune, nel territorio italiano questi due aspetti sembrano essere ancora non perfettamente correlati, di fatti come si può notare dal grafico presente in Figura 24, che sintetizza la situazione italiana delle B Corp al 31 Dicembre 2016, la maggior parte delle Benefit Corporation non ha ancora effettuato il passaggio a Società Benefit, anche se va considerato il fatto che la normativa è in vigore da poco.

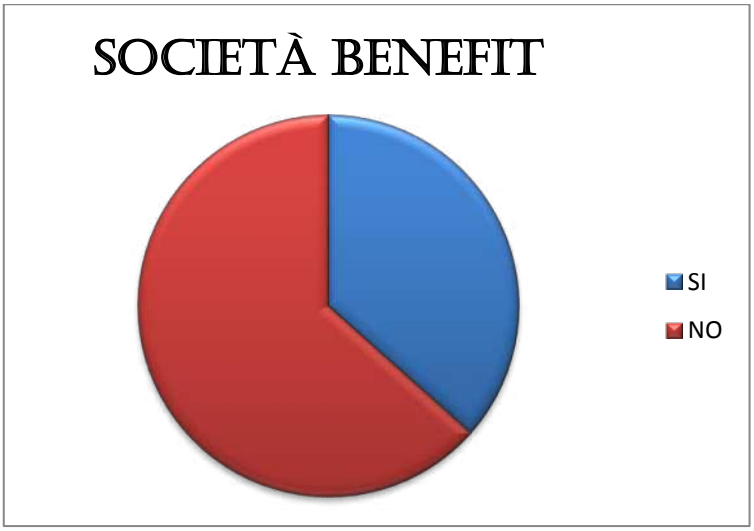


Figura 24. Società Benefit in Italia

2.2 Elenco aggiornato delle B Corp

Prendendo spunto dal sito ufficiale delle Benefit Corporation, dove è presente un elenco aggiornato delle aziende certificate, è stato possibile creare la seguente tabella (Tabella 2), contenente tutte le B Corp presenti sul territorio italiano, posizionate in ordine cronologico in base alla data di certificazione, seguite da una breve descrizione. E' interessante notare come il movimento B Corp accumuna diversi tipi di aziende, alcune storiche e altre molto giovani.

Tabella 2. Benefit Corporation in Italia

B-Corp	Anno Certif.	Descrizione
Nativa	2013	*Design Company* con lo scopo di creare un impatto positivo sulla società. Trasforma i *business* esistenti e ne crea dei nuovi incorporando la sostenibilità nel loro DNA.
Equilibrium	2014	Fornisce e installa soluzioni per l'involucro di edifici a energia zero, massimizzando efficienza energetica, *confort* e benessere degli occupanti.
Fratelli Carli	2014	Produzione di olio e specialità alimentari vendute direttamente ai consumatori privati. Punto di riferimento per la gastronomia mediterranea.
Habitech	2014	Supporta i processi immobiliari per innovare l'intero ciclo di vita, attivando processi capaci di includere la sostenibilità come parametro di qualità e valore.
Treedom	2014	L'unica piattaforma *web* al mondo che ti permette di comprare un albero nel mondo e vederlo *online*.
D-Orbit	2014	Azienda di sistemi satellitari che offre servizi per razionalizzare le fasi di inizio e fine missione dei veicoli spaziali, stadi di lanciatori,satelliti di prossima generazione.

Little Genius International	2014	Scuola internazionale in inglese per i nativi digitali con metodologia proprietaria ICE (*Infinite Child Evolution*).
Mondora	2015	Azienda IT specializzata nella realizzazione di soluzioni *software* innovative, sviluppo, *design* e *training* tecnologico per clienti in vari settori e industrie.
Dermophisiologique	2015	Azienda italiana che opera nella ricerca dermocosmetica e scientifica per la creazione di prodotti cosmeceutici e metodologie di trattamento per l'estetica oncologica.
De Micheli Lanciani Motta	2016	Psicologi del lavoro associati, scelti per progetti di *coatching, workshop e team building.*
Dikaios	2016	Studio legale per clienti che condividano l'etica e i valori di trasparenza e sostenibilità e il cui lavoro contribuisca al benessere sociale.
Focus Lab	2016	Società di *Advisory* Strategica e ricerca per azioni di innovazione Sostenibile da oltre 15 anni.
Goodpoint	2016	Impresa che affianca le organizzazioni *profit, no profit* e istituzionali in progetti per la comunità, aiutandoli a svolgere il proprio ruolo sociale.
Kudu	2016	Offre tecnologia, strategia e consulenza per gestire nella maniera più efficiente e coerente la presenza *online* e *offline* di grandi e piccole realtà.
Right Hub	2016	*Start-up* innovativa nata per lo sviluppo dell'economia sociale. E' il primo acceleratore di *business* tra imprese *profit* e *no profit*.
EXE.IT	2016	Si occupa di ICT, hanno realizzato il primo *DataCenter* a emissioni zero del Sud Europa.
Green Apes	2016	E' una piattaforma *software* di coinvolgimento di cittadini, consumatori e dipendenti che produce meccanismi di incentivazione estrinsechi, *social e gaming*.

Organizzare Italia	2016	E' la prima impresa di organizzazione in Italia, che aiuta le persone ad ottimizzare tempo e spazio, energie e risorse nel lavoro come nella vita.
Davines	2016	Realtà internazionale nota per la qualità e la sostenibilità dei prodotti professionali a marchio Davines per la tricologia e *Comfort Zone* per l'estetica.
Herbatint	2016	Azienda specializzata nella colorazione capillare senza ammoniaca,con formulazioni a base di estratti vegetali e testate su pelli sensibili.
Marcel Zanolari	2016	Azienda vitivinicola Biologica e Biodinamica di circa 10 ettari condotta da Marcel Zanolari.
N&B	2016	Produzione di cosmesi naturale e Bio e sviluppa i prodotti certificate in *PRIVATE LABEL*.
Salcheto	2016	E' una realtà vtivinicola di 50 ettari di vigneti biologici che opera in una delle cantine più ecologicamente avanzate.
Damiano	2016	Leader mondiale nella trasformazione industriale di mandorle biologiche, con filiali logistiche in Francia e in Usa.
Emmerre	2016	Specializzata nella realizzazione di coperture, nella bonifica amianto e nell'esecuzione di lavori edili Chiavi in Mano.
Perlage	2016	Storica cantina biologica del Canegliano Valdobbiadene Prosecco Superiore DOGC.
Filippi	2016	La prima pasticceria a produrre dolci da forno a lievitazione naturale, all'insegna della genuinità degli ingredienti e della tradizione.
Zordan	2016	Uno dei maggiori *players* nel settore dell'arredamento su misura per i punti vendita dei *brand* del lusso e per abitazioni private di alta gamma.
Cometech	2016	Specializzata nella progettazione e sviluppo di programmi di CardioProtezione.
Facile Aiuto	2016	Impresa sociale dedicata al *welfare* aziendale, in

		particolare è rivolta alle fasce più deboli della società.
GoGreen	2016	Primo portale italiano a commercializzare *online* una vasta offerta di prodotti 100% biologici, etici ed ecosostenibili.
Insieme	2016	Cooperativa e primo assicuratore Europeo ad ottenere la certificazione.
PerMicro	2016	E' un intermediario finanziario specializzato in microcrediti a persone non bancabili.
The Church Palace	2016	Hotel a 4 stelle, azienda di 150 persone col fine di creare momenti indimenticabili per tutti quelli che entrano a contatto con loro.
Impact Hub Milano	2016	Parte di un *network* globale, è un incubatore certificato di *Start-up* di innovazione sociale, spazio di *coworking* ed eventi.
Bioclean	2016	Servizi di pulizia con prodotti professionali Biologici arricchiti con Olii Essenziali per un trattamento di Aromaterapia.
MarioWay	2016	*Start-up* innovativa a vocazione sociale che ha lo scopo di produrre una carrozzina elettronica innovativa, autobilanciante e che si guida senza mani.
NWG Energia	2016	Si impegna nella commercializzazione di energia elettrica esclusivamente proveniente al 100% da fonti rinnovabili.
Tweegs	2016	Usa la forza delle comunità aggregate per agevolare le opere di rinnovo edilizio a beneficio dell'ambiente.
Banca Prossima	2016	E' la banca del gruppo Intesa San Paolo dedicata esclusivamente al mondo no profit laico e religioso.
Elidria	2016	E' una società che crea, sviluppa e attiva programmi d impatto sociale ed altre idee. Il primo progetto è *Yoobe.it*(negozio *online* di articoli scolastici e per l'ufficio che si basa sul meccanismo di restituzione)
Amala Ecoumana	Pending B-Corp	Prima realtà in Italia qualificata per sviluppare il *Coatching* Sostenibile. Promuove processi sostenibili

		di cambiamento per privati e altre aziende.
SingularityU Italy	Pending B-Corp	Ha lo scopo di sviluppare leadership per affrontare le grandi sfide dell'umanità e dell'Italia, usando tecnologie esponenziali.
Vita	Pending B-Corp	Rivista che da voce a valori e esperienze di organizzazioni che generano valore sociale e ambientale, Onlus, associazioni di volontariato, imprese sociali.
Boboto	Pending B-Corp	Promuove attività orientate al mondo dell'educazione, dell'inclusività e dell'innovazione sociale. L'educazione è vista come continuo processo di apprendimento.
Crogger	Pending B-Corp	E'una *community* di persone che unisce chi ha bisogno d'aiuto con chi può darlo, risolvi i tuoi bisogni, rispondi alle richieste, guadagni e ti rendi utile.
YoRoom	Pending B-Corp	E'uno spazio di lavoro condiviso, frutto del restauro di un ex opificio con l'ambizione di diventare una Comunità Socialmente Responsabile.

Come si può notare e come è stato ripetuto più volte, la prima azienda a certificarsi come B Corp è stata Nativa nel 2013; l'anno successivo invece le aziende a certificarsi come B Corp sono state ben 6, tra cui spiccano i nomi di D-Orbit e Fratelli Carli, che è stata la prima azienda di produzione ad aderire al movimento B Corp.

Nel 2015 si registrano soltanto 2 nuove certificazioni, quella di Mondora e di Dermophisiologique, ma è nel 2016 che si assiste a un vero e proprio boom di adesioni al movimento, infatti tra Gennaio e Dicembre si sono registrate ben 32 nuove certificazioni, senza contare le 6 *Pending B Corp* che saranno certificate a breve. In sintesi il 2016 è stato sicuramente l'anno migliore per il movimento delle B Corp italiano, anche se le statistiche dicono che i prossimi anni non saranno da meno.

2.3 Suddivisione per settore industriale ed elaborazione dei dati

Grazie alla Tabella precedente è possibile notare come le aziende protagoniste del movimento B Corp in Italia vanno a toccare i settori industriali più disparati, questo proprio a testimonianza dell'eterogeneità del fenomeno B-Corp. Infatti si possono trovare B Corp attive nel settore del *Retail*, dei Servizi Energetici, dell'Edilizia, dell'Educazione, dei Servizi Finanziari ecc. Non solo i settori in cui operano sono molto diversi tra loro, ma è diversa anche la dimensione aziendale, infatti tra le B Corp italiane si possono individuare sia piccole realtà che imprese più grandi e già affermate sul mercato di riferimento. Si tratta di un fenomeno così ampio e diversificato che è difficile riuscire a fare una classificazione per settori specifici, poiché ci sarebbe un elevato numero di micro settori, caratterizzati da una piccola percentuale relativa alle aziende appartenenti al singolo settore. Prima di iniziare con la suddivisione per settori va specificato il fatto che questa elaborazione dei dati non riguarderà le *Pending B Corp*, poiché non essendo ancora certificate, i dati relativi al *B Impact Assessment* non sono ancora disponibili e non riguarderà neanche 4 aziende già certificate (EQUILIBRIUM, DAMIANO, BIOCLEAN, GREENAPES) poiché anche in questo caso non siamo a conoscenza di dati specifici. In totale andremo ad analizzare la situazione di 37 B-Corp.

Per un'analisi quantitativa relativa alle aziende che hanno ottenuto la certificazione e che quindi si sono sottoposte al *B Impact Assessment*, si è pensato si suddividere le B Corp in base all'appartenenza al settore della PRODUZIONE o a quello dei SERVIZI. Una volta fatta questa distinzione, all'interno del settore dei servizi si evince la presenza di numerose aziende operanti nel campo della CONSULENZA, per questo motivo si è deciso di considerare anche questo settore per sottoporlo ad un'analisi quantitativa più dettagliata.
Intanto si può dire che delle 37 aziende certificate, 12 appartengono al settore della PRODUZIONE, 15 al settore dei SERVIZI e 10 a quello della CONSULENZA. In ultimo, va specificato che è possibile trovare in Appendice A la Tabella contenente i dati relativi ad ogni singola B Corp, derivanti dalla precedente analisi di ogni singolo *Full-Report*. Ora possiamo procedere con l'analisi dei dati a nostra disposizione.

2.3.1 B Corp nel settore della PRODUZIONE

Le Benefit Corporation prese in esame nel settore della PRODUZIONE sono in tutto 12. Nella Figura 25 sono riportati i valori del punteggio di ogni singola azienda ottenuto alla fine del processo per la certificazione, sono infatti presenti i nomi delle aziende con il rispettivo punteggio su una scala che va da 0 a 200.

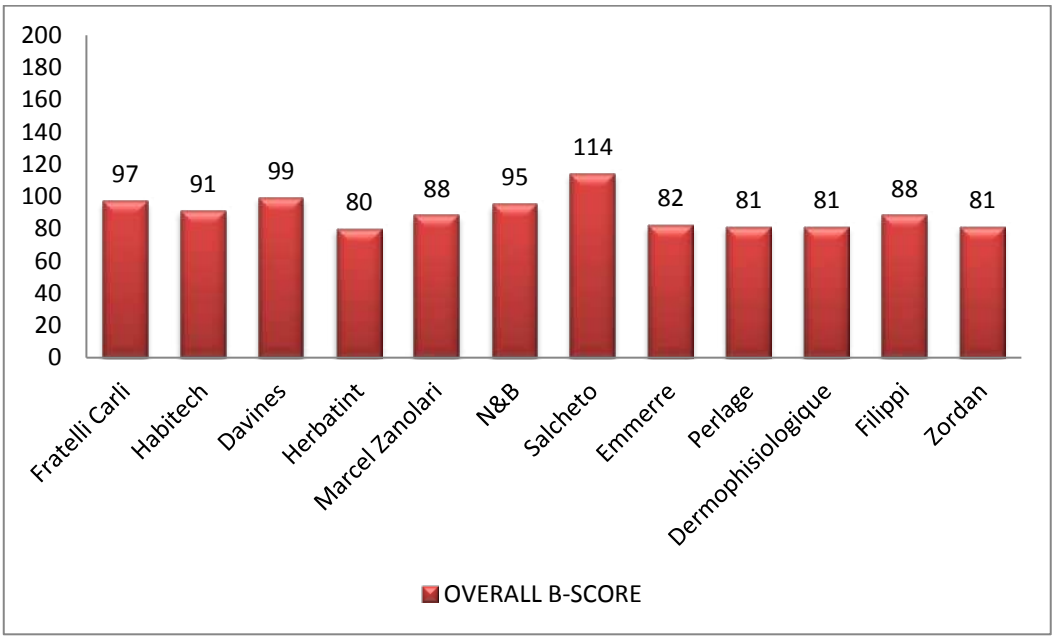


Figura 25. B-SCORE Settore Produzione

Come si evince dal grafico, la B Corp che ha registrato il punteggio più elevato è stata Salcheto con 114 punti, seguita da Davines (99) e Fratelli Carli (97); Herbatint invece è quella con il punteggio più basso, pari a 80. In sintesi si può notare un andamento medio di 89.75 punti.

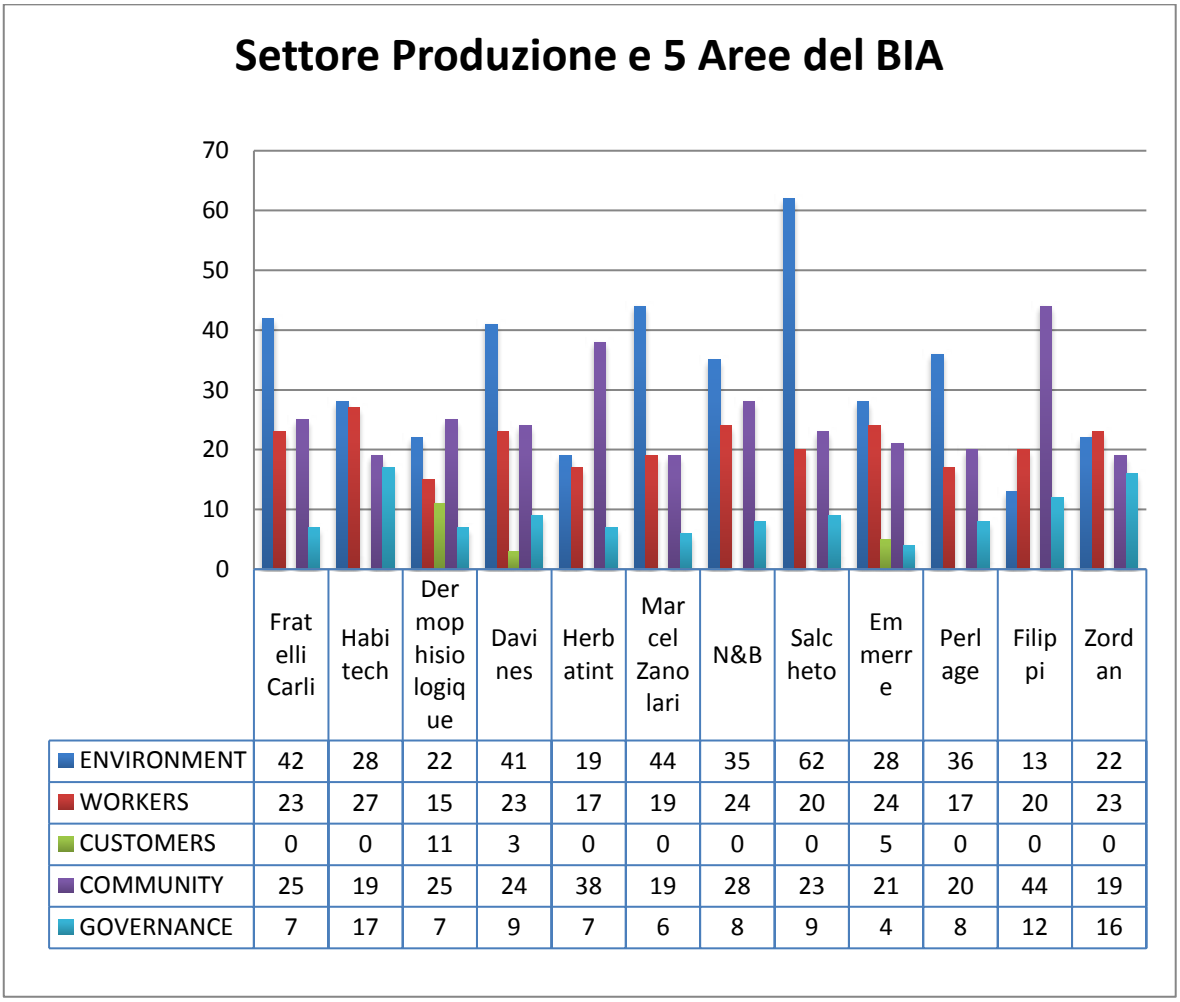
Successivamente è possibile fare un'analisi più in dettaglio andando a scomporre il punteggio totale ottenuto dalla singola B Corp nelle 5 Aree tipiche del *B Impact Assessment*, dalla cui somma deriva proprio il punteggio finale di cui abbiamo appena parlato. Prima di procedere con l'analisi delle singole aree, va specificato che in questo caso non è possibile far riferimento ad una scala oggettiva per analizzare i punteggi, come invece abbiamo fatto precedentemente per la valutazione dello *Score* Complessivo delle B Corp (scala 0-200). In questa valutazione l'assegnazione dei vari punteggi cambia sia a seconda della dimensione dell'azienda sia della tipologia aziendale.

Facendo riferimento alla Figura 26 si può vedere che per l'area relativa alla valutazione dell'*Environment*, Salcheto ha il punteggio più elevato (62), seguito da Marcel Zanolari (44) e Fratelli Carli (42). L'azienda ha ottenuto il punteggio più elevato poiché alla Salcheto credono fortemente che un'impresa debba prefissarsi fin da subito obiettivi di miglioramento della sostenibilità ambientale, oltre che economica, infatti tra i vari progetti hanno sviluppato un attento controllo di gestione ambientale fondato su 3 indicatori: Carbon Footprint, Water Footprint e Indice di Bio-diversità[65].

Nella sezione *Workers*, al primo posto c'è Habitech con 27, seguito da Natura & Benessere e Emmerre, entrambi a 24. Nell'area *Customers* la situazione cambia ancora, infatti si nota come tutte le B Corp non siano particolarmente attente a questo aspetto tanto da non ottenere nessuna valutazione, fatta eccezione per Dermiphisiologique che ha ottenuto 11 punti, Davines con 3 ed Emmerre che ne ha ottenuti 5. In questo campo Dermophisiologique sostiene la fondazione IEO-CCM con iniziative mirate alla prevenzione e al benessere della persona in terapia oncologica, con un duplice obiettivo: diffondere l'informazione alla prevenzione attraverso i propri clienti e allo stesso tempo contribuire alla qualità della vita dei clienti/pazienti[66]. Nell'area *Community* la situazione varia di nuovo, infatti la B Corp col punteggio più alto risulta essere Filippi (44) seguita da Herbatint (38) e Natura & Benessere (28). Ad esempio in Herbatint da 40 anni favoriscono lo sviluppo di relazioni durevoli con fornitori locali, cercando di instaurare con loro rapporti di grande fiducia e collaborazione che permettono di svolgere al meglio il lavoro di tutti i giorni. Inoltre hanno accolto anche la sfida dell'*Inclusion Challenge*, cioè una politica aziendale orientata a valorizzare diversità e inclusione[67].

Infine nella sezione *Governance*, Habitech ha ottenuto anche stavolta, come era accaduto nell'area *Workers*, il punteggio massimo, pari in questo caso a 17, seguito da Zordan (16) e Filippi (12). Come si può notare non è possibile individuare un andamento omogeneo, sembra che ogni azienda si dedichi ad aree specifiche e proprio in queste riescono ad ottenere punteggi più elevati, a scapito della altre sezioni. In linea di massima l'area con le valutazioni più basse del settore è quella relativa alla valutazione dei *Customers*, mentre i punteggi più elevati si riscontrano sicuramente nella valutazione dell'*Environment* e della *Community*.

[65] www.salcheto.it
[66] www.dermophisiologique.it
[67] www.herbatint.com



	Fratelli Carli	Habitech	Dermophisiologique	Davines	Herbatint	Marcel Zanolari	N&B	Salcheto	Emmerre	Perlage	Filippi	Zordan
ENVIRONMENT	42	28	22	41	19	44	35	62	28	36	13	22
WORKERS	23	27	15	23	17	19	24	20	24	17	20	23
CUSTOMERS	0	0	11	3	0	0	0	0	5	0	0	0
COMMUNITY	25	19	25	24	38	19	28	23	21	20	44	19
GOVERNANCE	7	17	7	9	7	6	8	9	4	8	12	16

Figura 26. PRODUZIONE e 5 Aree del BIA.

2.3.2 B Corp nel settore dei SERVIZI

Le Benefit Corporation che rientrano nel settore dei servizi sono ad oggi pari a 15, si tratta sicuramente del settore industriale più numeroso o meglio "preferito" dalle B Corp. Dall'analisi del grafico in Figura 27 si evince che la B Corp ad aver ottenuto il punteggio più elevato alla fine del processo di valutazione per ottenere la certificazione è stata Cometech, che ha ottenuto 132 su 200 punti totali, in realtà si tratta del valore più alto registrato fino ad ora non solo in questo settore ma tra tutte le B Corp certificate. A Cometech segue Tweegs con 118 punti e NWG Energia a pari merito con Treedom (115). Le B Corp che hanno invece ottenuto un punteggio complessivo pari a 80 risultano essere Facile Aiuto, The Church Palace, Impact Hub Milano e MarioWay. In sintesi nel settore dei Servizi si può registrare un andamento medio pari a 97.6 su 200.

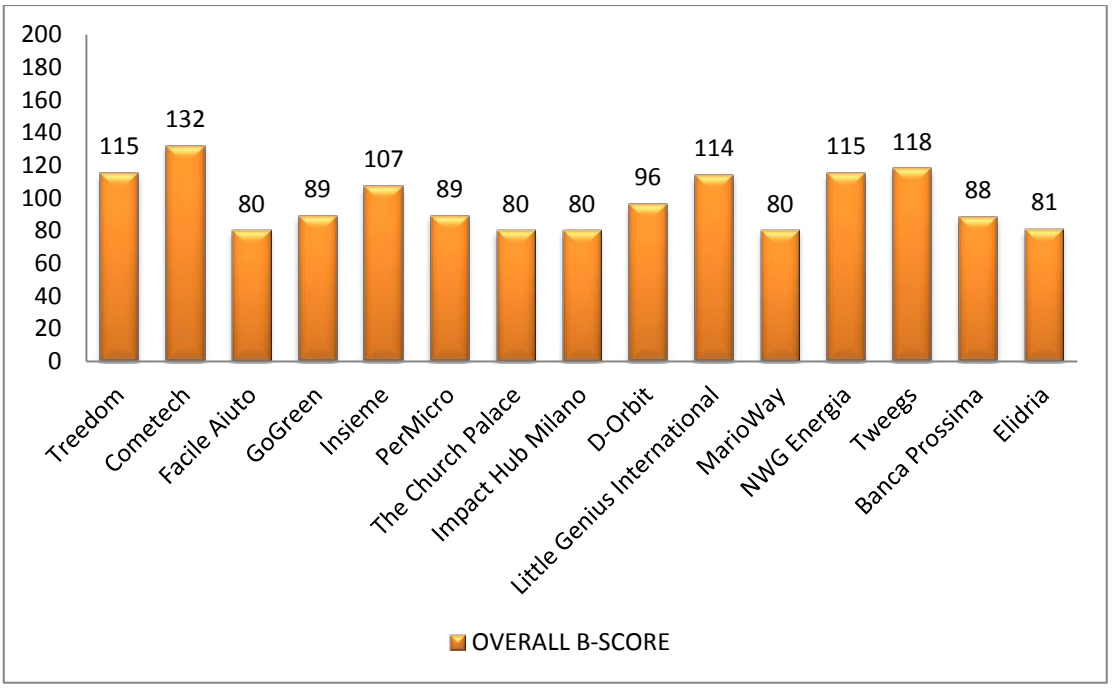


Figura 27. B-SCORE Settore SERVIZI

A questo punto si passa all'analisi specifica delle 5 aree che caratterizzano l'*iter* di certificazione, facendo riferimento alla Figura 28. Anche qui, come nel settore della Produzione non è possibile far riferimento ad una scala oggettiva su cui valutare i punteggi delle singole aree poiché questi cambiano a seconda della dimensione e dalla tipologia aziendale. Nella sezione dedicata all'*Environment*, la B Corp col punteggio più elevato è Treedom (45) seguita da D-Orbit (42) e con 40 punti da GoGreen e NWG Energia.

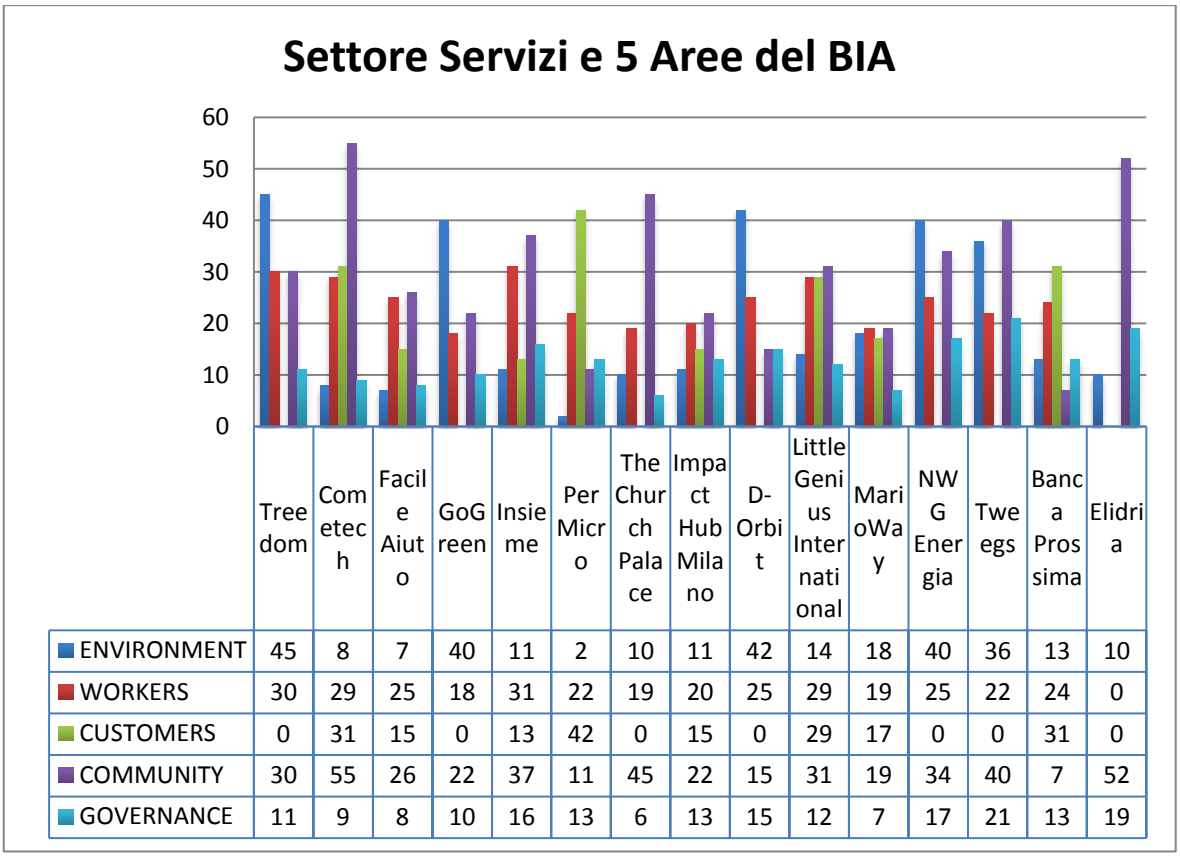
Si pensi che Treedom è l'unico sito al mondo che ti permette di piantare un albero a distanza e di seguirlo *online*. Tutti gli alberi vengono piantati direttamente da contadini locali e contribuiscono a produrre benefici ambientali, sociali e economici.
Per la sezione *Workers*, Insieme ha ottenuto il punteggio più elevato (31), seguito da Treedom (30) e a pari merito da Cometech e Little Genius International con 29 punti. Diverso è il discorso per quanto riguarda la sezione dei *Customers*, PerMicro è la prima B Corp con 42 punti, seguono Cometech e Banca Prossima con 31 e Little Genius International con 29.

Nello specifico PerMicro crea occupazione e inclusione sociale attraverso l'erogazione di microcrediti e l'offerta di servizi di avvicinamento/accompagnamento all'impresa

tutto nell'ottica della sostenibilità. Ad esempio *Up to Youth* (2015-2016) è un percorso gratuito di accompagnamento rivolto ai giovani con meno di 35 anni che vogliono realizzare la loro idea di impresa.[68] Nell'area *Community* è invece Cometech ad ottenere il primato con ben 55 punti, infatti nel triennio 2011-12-13 l'azienda è stata scelta come partner tecnico e fornitore ufficiale di defibrillatori per l'iniziative "30 ore per la vita", volta a donare defibrillatori in scuole e centri sportivi italiani[69]. A Cometech fanno seguito Elidria (52) e The Church Palace (45). Infine per quanto riguarda l'area dedicata alla valutazione della *Governance*, la B Corp ad ottenere il punteggio più alto è stata Tweegs (21) seguita da Elidria con 19 punti e NWG Energia con 17. Sul sito di Tweegs si nota come l'azienda sia Società Benefit e quindi profitto e beneficio comune sono i loro obiettivi, mentre trasparenza e responsabilità gli strumenti per raggiungerli; si tratta di una piattaforma che rende la filiera dell'edilizia più corta e trasparente e con una chiara attribuzione di ruoli e responsabilità.[70]

Anche qui ogni B Corp sembra dedicarsi a determinate aree dove riescono ad ottenere punteggi più elevati e a tralasciarne altre. Ad esempio l'area in cui complessivamente, a livello di settore, si registrano i punteggi più bassi è quella relativa alla valutazione dei *Customers* visto che molte B Corp non hanno ottenuto nessuna valutazione, fatta eccezione di qualcuna; al contrario nell'area della *Community* si registrano i punteggi più elevati.

[68] www.permicro.it
[69] www.cometech.it
[70] www.tweegs.com



	Treedom	Cometech	Facile Aiuto	GoGreen	Insieme	Per Micro	The Church Palace	Impact Hub Milano	D-Orbit	Little Genius International	MarioWay	NWG Energia	Twegs	Banca Prossima	Elidria
ENVIRONMENT	45	8	7	40	11	2	10	11	42	14	18	40	36	13	10
WORKERS	30	29	25	18	31	22	19	20	25	29	19	25	22	24	0
CUSTOMERS	0	31	15	0	13	42	0	15	0	29	17	0	0	31	0
COMMUNITY	30	55	26	22	37	11	45	22	15	31	19	34	40	7	52
GOVERNANCE	11	9	8	10	16	13	6	13	15	12	7	17	21	13	19

Figura 28. SERVIZI e 5 Aree del BIA

2.3.3 B Corp nel settore della CONSULENZA

Infine vengono analizzate le B Corp appartenenti al settore della Consulenza, che risultano essere pari a 10. Come si vede nella Figura 29, la B Corp ad ottenere il punteggio maggiore è Nativa (108) seguita da Mondora con 105 punti e da GoodPoint con 100. La Benefit Corporation che invece ha registrato il punteggio più basso del settore è stata Organizzare Italia (83) che è tra l'altro l'ultima azienda ad aver ottenuto la certificazione nel 2016. In sintesi nel settore della Consulenza si riscontra uno *score* medio pari a 94.

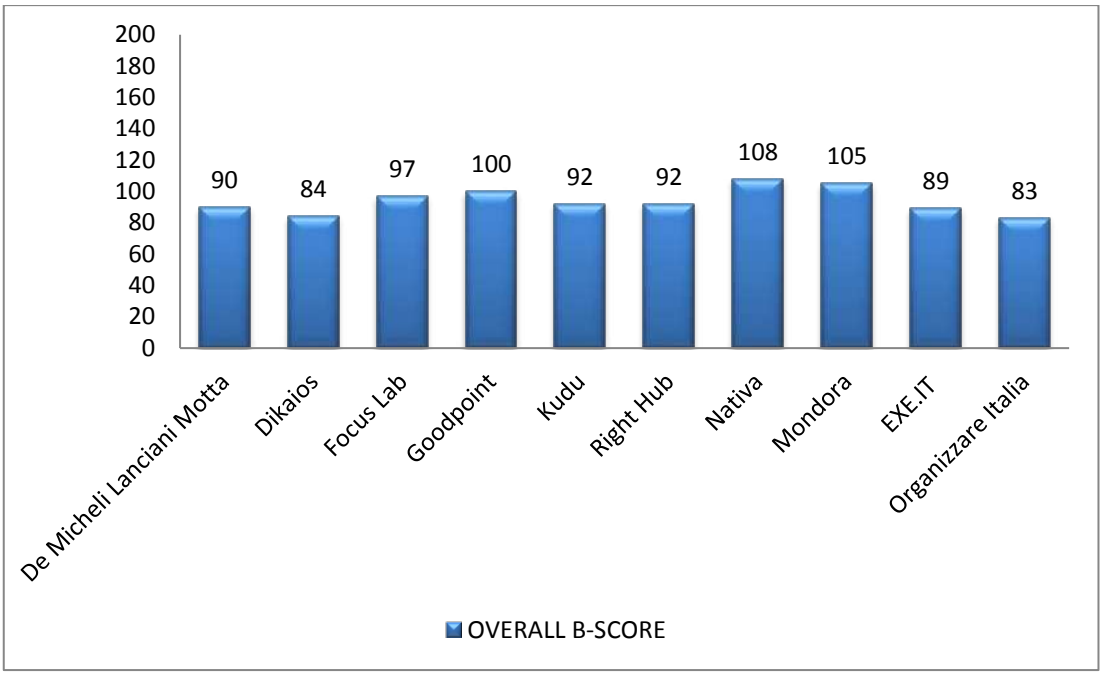


Figura 29. B-SCORE Settore CONSULENZA

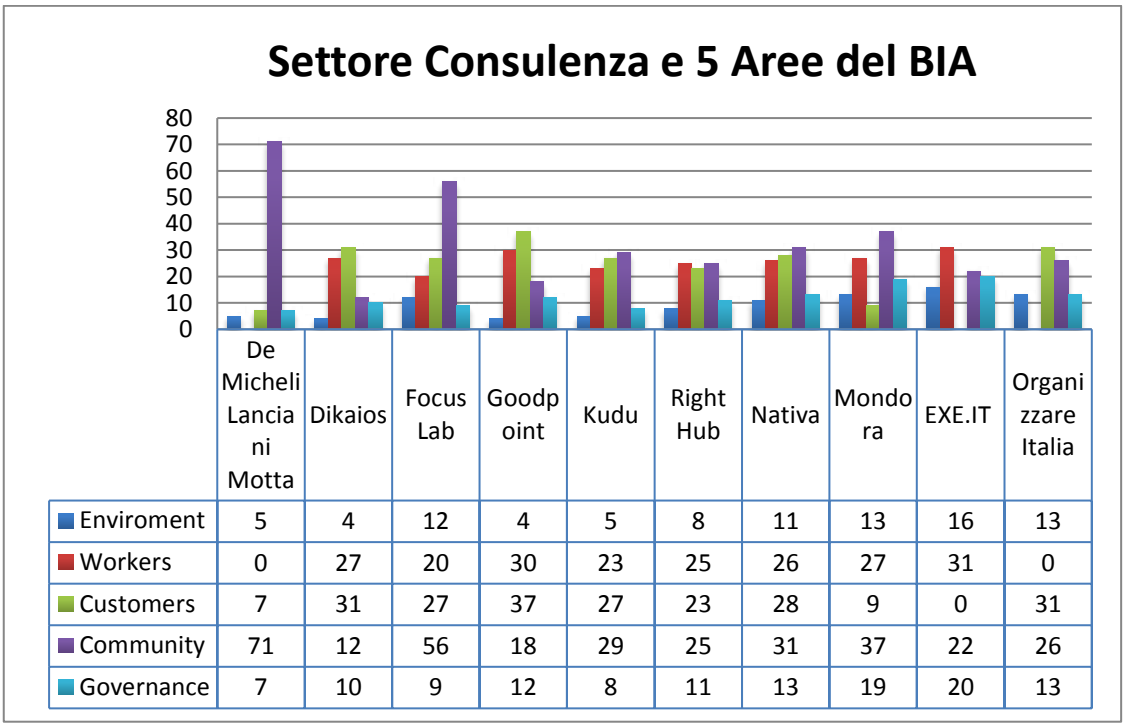
Successivamente si passa ad analizzare nel dettaglio il punteggio relativo alle singole aree che interessano l'*iter* di valutazione per diventare B Corp. Come già spiegato precedentemente non si può far riferimento ad una scala oggettiva per valutare i punteggi delle singole aree poiché c'è stato spiegato che i parametri variano a seconda della tipologia e della dimensione aziendale. Anche in questo caso andremo ad analizzare una sezione per volta, facendo riferimento ai dati emersi dal grafico in Figura 30.

Si parte con la prima valutazione riguardante la sezione dedicata all'*Environment*, la B Corp ad ottenere il punteggio maggiore è stata EXE.IT con 16 punti, seguita da Mondora e Organizzare Italia con 13 e da Focus Lab con 12 punti. Per il problema dei consumi energetici generati da Internet e dalle tecnologie ad esso collegate e per le soluzioni aziendali messe in campo per rendere ecosostenibile la propria attività di *data-center,* EXE.IT ha dato vita nel 2013 a un progetto di *web-form* "*Hosting* Sostenibile", fondato sull'offerta di servizi di *hosting* ospitati in una struttura alimentata da energia solare[71]. Anche nell'area dedicata ai *Workers* è EXE.IT ad avere il primato con ben 31 punti, seguito da GoodPoint (30) e Dikaios e Mondora (27). Ad esempio in GoodPoint, come si legge sul sito, sul fronte sociale si mira alla creazione di un ambiente di lavoro

[71] www.exe.it

speciale; l'obiettivo non è solo creare occupazione ma costituire un ambiente basato su contratti seri, orientato alla crescita personale e professionale che allo stesso tempo contribuisce alla crescita dell'azienda stessa[72].

La situazione varia nella sezione *Customers* dove GoodPoint ha ottenuto il punteggio più elevato, pari a 37, seguito da Dikaios e Organizzare Italia con 31 punti e da Nativa con 28. Nell'area *Community* invece c'è un cambiamento di tendenza radicale perché è De Micheli Lanciani Motta ad ottenere il primato con un punteggio pari a ben 71, a seguire anche se con un po' di distacco ci sono Focus Lab con 56 e Mondora con 37. Infine nell'ultima area relativa alla valutazione della *Governance*, torna ad ottenere il primato EXE.IT con 20 punti, seguito da Mondora con 19 e Nativa e Organizzare Italia con 13 punti ognuno. Anche in questo caso ogni azienda sembra essere specializzata in aree specifiche, come il caso di DLM nell'area *Community* anche se tendenzialmente le aziende che hanno ottenuto i punteggi più elevati in ogni area sono anche quelle con lo *score* complessivo più elevato. Complessivamente a livello settoriale si può dire che nell'area relativa all'*Environment* e alla *Governance* si riscontrano i punteggi più bassi, mentre nell'area *Community* quelli più elevati.



	De Micheli Lanciani Motta	Dikaios	Focus Lab	Goodpoint	Kudu	Right Hub	Nativa	Mondora	EXE.IT	Organizzare Italia
Enviroment	5	4	12	4	5	8	11	13	16	13
Workers	0	27	20	30	23	25	26	27	31	0
Customers	7	31	27	37	27	23	28	9	0	31
Community	71	12	56	18	29	25	31	37	22	26
Governance	7	10	9	12	8	11	13	19	20	13

Figura 30. CONSULENZA e 5 Aree del BIA

[72] www.goodpoint.it

2.4 Sintesi dei risultati

Dopo aver analizzato uno ad uno ogni singolo settore, è possibile fare una breve sintesi delle osservazioni effettuate. Per quanto riguarda l'analisi dello *score* ottenuto da ogni singola B Corp, mettendo a confronto i punteggi dei vari settori emerge come ad oggi la B Corp ad aver ottenuto il punteggio più elevato è stata Cometech, operante nel settore dei Servizi, con 132 punti. Segue il settore della Produzione con Salcheto, l'azienda vinicola ha ottenuto ben 114 punti complessivi, mentre nel settore della Consulenza spetta a Nativa il primato con 108 punti. Sia nel settore della Produzione che in quello dei Servizi lo *score* minimo registrato è stato di 80, nel primo caso con Herbatint e nel secondo con Facile Aiuto, The Church Palace, Impact Hub Milano e MarioWay.

Per quanto riguarda invece l'analisi delle 5 aree specifiche, si nota come sia nel settore dei Servizi che della Consulenza, l'area in cui le B Corp hanno ottenuto la valutazione migliore è quella relativa alla *Community*, invece le aziende appartenenti al settore della Produzione hanno ottenuto i punteggi più alti nella valutazione dell'*Environment*. Al contrario le B Corp del Settore Consulenza hanno riscontrato punteggi più bassi proprio nell'*Environment*, mentre quelli delle B Corp sia del settore della Produzione sia dei Servizi si sono registrati nella valutazione dell'area *Customers*. Tutto questo a conferma ancora una volta dell'eterogeneità del fenomeno, poiché ogni B Corp sembra avere delle peculiarità che le differenziano dalle altre. Questa prima valutazione collegata all'ottenimento della certificazione deve essere vista come un modo per rendersi conto, come azienda, delle proprie capacità e del proprio impatto ma anche per comprendere quali sono le aree in cui andare a lavorare per poter incrementare il proprio *score*; anche per questo la certificazione come B Corp è considerata come portatrice di un processo di miglioramento continuo in ogni singola B Corp.

CAPITOLO 3

1. LA RICERCA EMPIRICA

1.1 Obiettivi della ricerca

L'analisi empirica è stata pianificata dettagliatamente attraverso un lavoro che può essere sintetizzato mediante una serie di fasi. Per prima cosa si stabiliscono quali sono gli obiettivi della ricerca e l'obiettivo primario di questa tesi consiste nell'osservazione del fenomeno B Corp, in particolare si fa riferimento alle aziende certificate come B Corp in Italia con un dovuto supporto empirico andando ad analizzare quali sono le caratteristiche che le contraddistinguono e le differenziano della altre aziende. La suddetta osservazione è finalizzata al tentativo di rispondere ad alcune domande scaturite da una riflessione sul modello B Corp messo a confronto con la letteratura di riferimento. Inizia quindi una fase di approfondimento del fenomeno, caratterizzata dalla volontà di riuscire a cogliere la complessità del movimento stesso. Innanzitutto va specificato il fatto che si decide di coinvolgere nella ricerca gli attori del fenomeno in prima persona e cioè le aziende certificate B Corp: questo permetterà di capire come i soggetti studiati vedono il mondo delle Benefit Corporation, di apprendere la loro terminologia ed il loro modo di pensare, di catturare la complessità delle loro percezioni ed esperienze personali in relazione al fenomeno oggetto dello studio.

Si possono individuare almeno 3 tematiche intorno alle quali si sviluppa la ricerca sulle Benefit Corporation:

- Inizialmente si cercherà di approfondire quali sono le ragioni e le motivazioni che spingono un'azienda a iniziare l'*iter* per poter essere certificata come B Corp e l'importanza che viene data da queste aziende alla CSR (*Corporate Social Responsability*).

- Successivamente si vuole andare ad indagare su aspetti specifici che riguardano "l'essere una B Corp": vantaggi e svantaggi effettivamente riscontrati in seguito alla certificazione, il rapporto con il riconoscimento legale di Società Benefit, le caratteristiche e le problematiche relative al *Benefit Report* ecc.

- Infine ci si occupa del movimento B Corp sia come fenomeno mondiale che come fenomeno italiano. Visto che l'Italia è tra i Paesi col più alto tasso di crescita per numero di B Corp, si discute sul fatto che il nostro Paese possa essere ancora un terreno fertile per una futura crescita del movimento B.

1.2 Metodologia e strumenti utilizzati

Una volta stabiliti quali sono gli obiettivi della ricerca, è possibile procedere con la seconda fase che riguarda la scelta della metodologia e degli strumenti da utilizzare.

Sappiamo bene che il fenomeno delle Benefit Corporation è un fenomeno piuttosto recente, soprattutto in Italia dove è presente da appena due anni. Dato che alla base della ricerca vi è proprio lo studio del fenomeno B Corp nel territorio italiano, si è deciso di procedere con un approccio che si potrebbe definire di tipo esplorativo. E' noto che le ricerche esplorative non hanno natura terminale ma piuttosto aiutano a raccogliere e sviluppare indicazioni e intuizioni preliminari e ad aprire nuove strade per ricerche successive più approfondite. Questo genere di ricerche infatti consente di raccogliere le informazioni necessarie secondo una procedura destrutturata e informale. Siamo sicuramente nell'ambito più ampio della ricerca qualitativa, che a mio avviso è la più adatta per lo studio del mondo B Corp.

Si decide di mettere in pratica una ricerca di tipo qualitativo perché permette di descrivere un processo o un fenomeno in un preciso contesto, facendo emergere nuovi elementi di spunto man mano che si svolge lo studio. D'altra parte l'obiettivo della ricerca qualitativa è proprio quello di andare a svelare i motivi alla base di certi comportamenti, atteggiamenti e motivazioni; nel nostro caso si cerca di esplorare le ragioni per le quali determinate persone fanno certe cose ma soprattutto il perché che le porta a credere fortemente nel movimento B Corp.

La ricerca qualitativa ti permette di conoscere un numero limitato di persone ma di capirle in profondità, attraverso metodi che di solito prevedono un contatto diretto e un dialogo libero e aperto in cui la conversazione avviene in maniera molto naturale, anche se guidata dalle finalità della ricerca stessa. Lo strumento di acquisizione dei dati è il ricercatore in prima persona che diventa parte attiva della ricerca.

La struttura della ricerca qualitativa è la più flessibile tra tutte le tecniche sperimentali. In questo caso si metterà in atto una ricerca di casi studio, che consiste in un'analisi in profondità riguardante un individuo o un fenomeno specifico nel suo contesto di appartenenza. Come già detto in precedenza infatti saranno coinvolte direttamente le persone, siano esse dirigenti o responsabili di Benefit Corporation che gentilmente hanno contribuito con le loro testimonianze alla realizzazione della ricerca. Molte tecniche di raccolta dei dati possono essere utilizzate nelle ricerche qualitative ma le più comuni sono le interviste in profondità e le osservazioni partecipate.

L'intervista qualitativa può essere definita come "una conversazione provocata dall'intervistatore, rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e in numero consistente, avente finalità di tipo conoscitivo, guidata dall'intervistatore, sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione". (Corbetta, 1999, p. 405) Si tende ad utilizzare lo strumento dell'intervista qualitativa nel momento in cui si conosce poco il fenomeno studiato, si cerca di capire quali sono le dimensioni che lo caratterizzano e si è alla ricerca di nuove ipotesi per interpretarlo. E' uno strumento aperto, modellabile nel corso dell'interazione, adattabile ai diversi contesti empirici e alle diverse personalità degli intervistati. L'intervistato, sotto la direzione di chi lo interroga e utilizzando le proprie categorie mentali ed il proprio linguaggio, è lasciato libero di esprimere le proprie opinioni e i propri atteggiamenti. A seconda del diverso grado di flessibilità, è possibile distinguere tra: intervista strutturata, intervista semi strutturata, intervista non strutturata.

In questa ricerca viene utilizzata l'intervista in profondità semi strutturata, la quale prevede una traccia che riporta una serie di argomenti che necessariamente devono essere affrontati durante l'intervista. La peculiarità sta nel fatto che nonostante esista una traccia fissa e comune per tutti, la conduzione dell'intervista può variare in base alle risposte date dall'intervistato e in base alla singola situazione. E' possibile consultare la traccia dell'intervista in profondità in Appedice B e come si può vedere è possibile individuare 4 sezioni (Ogni sezione contiene al suo interno una serie di domande):

A- Informazioni di base sull'azienda
B- Responsabilità Sociale d'Impresa e avvicinamento alle Benefit Corporation,
C- Benefit Corporation
D- Comunità B Corp e fenomeno italiano

A differenza di quanto accade nell'intervista strutturata, è possibile sviluppare alcuni argomenti che nascono spontaneamente nel corso dell'intervista qualora si ritenga che tali argomenti siano utili alla comprensione del soggetto intervistato. In pratica, la traccia stabilisce una sorta di perimetro entro il quale l'intervistato e l'intervistatore hanno libertà di movimento, anche se è comunque quest'ultimo che decide lo stile della conversazione, le parole da usare, quando e cosa approfondire. La mancanza di standardizzazione può essere vista allo stesso tempo come punto di forza e di debolezza delle interviste qualitative: di debolezza perché è difficile comparare e diffondere lo studio sul campione al resto della popolazione e di forza perché consente di andare in profondità, scoprire il nascosto e accedere alla "visione dal di dentro".

In linea con quanto appena detto, per poter vedere dall'interno come funziona il mondo B Corp, si è deciso di partecipare all'evento del 1 Dicembre 2016 svoltosi a Milano, dove si sono riunite più di 400 persone per celebrare la *Community* B Corp Italiana. Questa partecipazione ha permesso di osservare il fenomeno veramente da vicino e proprio la tecnica dell'osservazione partecipante può considerarsi parte della ricerca qualitativa messa in atto nei confronti del fenomeno. In questo modo la distanza tra osservatore e oggetto osservato si annulla, infatti è stato possibile immergersi completamente nel mondo B Corp e quindi sviluppare una visione "dal di dentro" che è alla base della comprensione di un movimento dal carattere ormai mondiale.

«..Nel paradigma interpretativo la sola "vera" realtà sociale è quella "vista dall'interno"... se si vogliono comprendere i fenomeni sociali, è necessario che il ricercatore scopra "la definizione della situazione" data dall'attore, cioè la sua percezione e la sua interpretazione della realtà, e il rapporto di entrambe con il suo comportamento... In questa prospettiva, i significati sociali (che orientano il comportamento) non si esauriscono nelle attività, istituzioni o oggetti sociali in quanto tali» (*Schwartz e Jacobs*, 1979, trad. it. 1987).

2. CASE STUDIES

Una volta scelta la metodologia con cui mettere in pratica la ricerca, si procede con la raccolta dei dati. Come anticipato precedentemente, abbiamo deciso di rivolgerci direttamente ai responsabili delle aziende B Corp, analizzando il fenomeno dal punto di

vista dell'offerta anziché fare una ricerca sui consumatori, proprio perché trattandosi di un fenomeno nuovo qui in Italia, molte persone ancora non sono a conoscenza dell'esistenza delle B Corp. Sicuramente qualora il movimento continui a crescere e tutto ci fa pensare che sarà così, sarà possibile, anzi necessaria, fare una ricerca del genere per capire come le persone vedono "da fuori" le Benefit Corporation.

Contrariamente alle ricerche quantitative, quelle qualitative non si basano su grandi campioni ma possono comunque generare prospettive e scoperte importanti. Infatti il campionamento avviene in modo flessibile e spesso continua fino a che non emergono nuovi temi dai dati raccolti. Come si è visto nel Capitolo 2 ad oggi in Italia si contano 47 B Corp. Nell'arco di circa 3 mesi sono riuscita a svolgere interviste in profondità con 11 di loro. Probabilmente sarei potuta andare avanti con altre testimonianze ma ho deciso di fermarmi per il principio della saturazione dei dati. Per motivi logistici e di tempistica le interviste non sono state svolte di persona, alcune sono avvenute telefonicamente, altre via *e-mail* e altre ancora via *Skype*. Di seguito vi è la Tabella 3 contenente l'elenco delle B Corp e dei rispettivi responsabili che hanno collaborato alla realizzazione della ricerca grazie alla loro testimonianza e nei paragrafi successivi è presente una breve descrizione di queste aziende.

Tabella 3. B Corp oggetto della ricerca

B CORP	INTERVISTATO	DATA
GoGreen Store Srl	Daiana Asta	24/10/2016
Focus Lab Srl	Walter Sancassiani	25/10/2016
MarioWay Srl	Flaviano Tarducci	26/10/2016
Right Hub Srl	Luca Guzzabocca	25/11/2016
Facile Aiuto	Luca De Fanti	05/12/2016
Kudu Srl	Camilla Veronese	05/12/2016
Zordan Srl SB	Marta Ceretta	05/12/2016
Mondora Srl SB	Kirsten Ruffoni	06/12/2016
Perlage Winery	Davide Scroccaro	12/12/2016
Herbatint	Valentina Schifano	21/12/2016
NWG Energia SB	Claudia Ravera	10/01/2017

2.1 GOGREEN STORE SRL

- SETTORE: *Servizi*
- CERTIFICAZIONE: *Giugno 2016*

- INTERVISTATO: *Daiana Asta*
- ***www.gogreenstore.com***

GoGreen Store è stato il primo portale a commercializzare *online* una vastissima quantità di prodotti 100% biologici, etici ed eco-sostenibili. Il tutto nasce quasi per gioco da un gruppo di amici, ognuno con valori diversi ma con un comun denominatore abbastanza omogeneo. L'idea di base era quella di riuscire, attraverso il consumo quotidiano, a muovere delle dinamiche che fanno la differenza e che queste dinamiche economiche possono essere la spinta principale per un cambiamento anche dal punto di vista sociale. La chiave del cambiamento passa anche attraverso quello che tutti i giorni acquistiamo e portiamo nelle nostre case e sulle nostre tavole, secondo la visione di GoGreen. Quello nato inizialmente come un gioco si è trasformato in un *business* nel 2009 e nel 2014 in una vera e propria azienda. Il loro obiettivo è quello di portate all'attenzione delle persone i prodotti e i progetti che garantiscono sostenibilità ambientale e sociale.

Ad oggi GoGreen raccoglie circa 100 aziende e *brand* impegnate in grado di fornire prodotti ecosostenibili in alternativa a quelli tradizionali di qualsiasi categoria merceologica. Sul portale sono presenti sia imprese abbastanza grandi e famose che hanno già un mercato di riferimento sia piccole *Start-up* e GoGreen cerca soprattutto di svolgere attività di affiancamento nei confronti di quest'ultime per aiutarle ad avviare un'attività nel settore della sostenibilità poiché non hanno a disposizione fondi e strumenti propri per lanciarsi nel mercato. Inoltre l'azienda ha messo in pratica due iniziative molto importanti: "*GoGreen Factory*" che permette di dare un supporto alle *Start-up* innovative e "*Green Hero Company*" che supporta aziende e associazioni a intraprendere percorsi virtuosi.

E' stata la 16° azienda italiana a certificarsi B Corp e la prima *e-commerce company* d'Italia ad aver raggiunto questo prestigioso traguardo. Ha iniziato il processo di certificazione nel 2015 e a Giugno 2016 è diventata parte di quel movimento che utilizza il *business* come strumento per il raggiungimento del "bene comune".

"*Essere una B Corp significa fare attenzione ad ogni gesto, perché sia fatto all'insegna della sostenibilità e possa essere l'esempio per tutte le altre aziende.*"

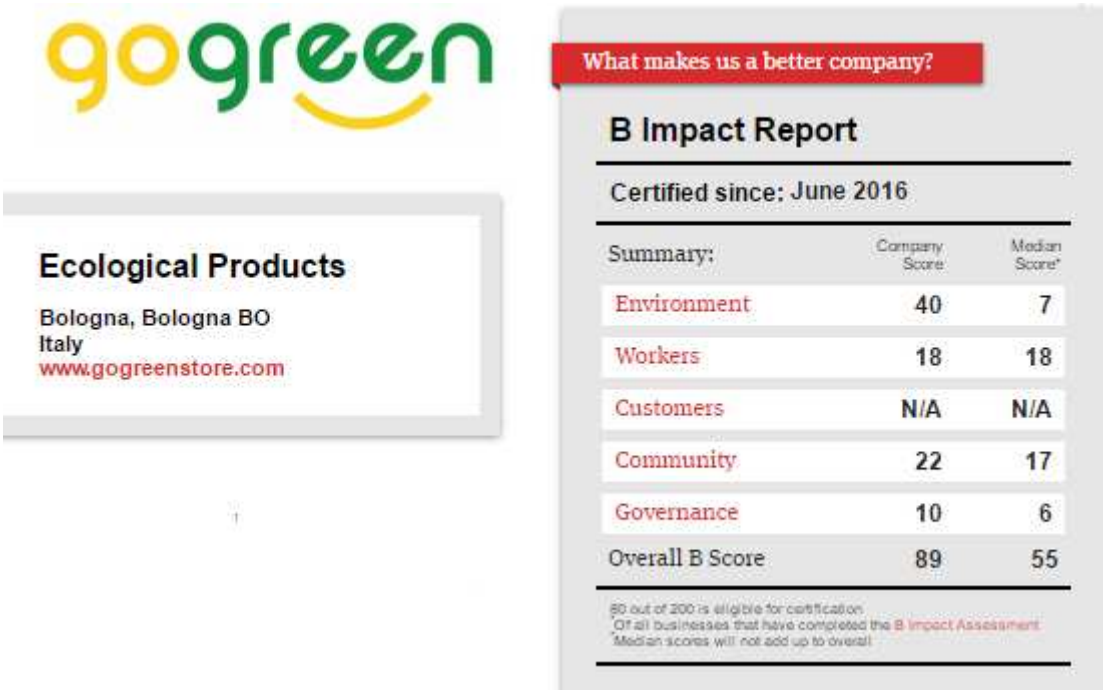


Figura 31. B Impact Report GoGreen

2.2 FOCUS LAB SRL

- SETTORE: *Consulenza*
- CERTIFICAZIONE: *Marzo 2016*
- INTERVISTATO: *Walter Sancassiani*
- ***www.focus-lab.it***

Focus Lab è una società-*boutique* di consulenza strategica e ricerca per progetti si Sostenibilità e *Corporate Social Responsability* (CSR). Si occupa di *advisory strategic* e ricerca per azioni di Innovazione Sostenibile da oltre 15 anni. Nasce alla fine del 2001, con l'obiettivo di fondo di fornire supporto e soluzioni di sostenibilità per le imprese private, per gli enti pubblici ma anche per gli appartenenti al mondo *no profit*, reti di imprese e associazioni. Durante la loro esperienza, hanno realizzato 240 progetti per più di 200 clienti su scala nazionale e internazionale.

Focus Lab è specializzato su 3 macro-temi. Il primo riguarda la *Governance* e la sostenibilità, infatti ha accompagnato più di 115 enti pubblici in questi anni in varie regioni o a livello comunale/provinciale in ambiti di urbanistica partecipata, di piani strategici o di settore, ad esempio piani di riqualificazione ambientale o energetici. Un

secondo filone è quello relativo alla RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa) sul quale si fanno diversi tipi di intervento, da indagini a formazione, fino ad arrivare all'introduzione di "laboratori di RSI" 8 anni fa (il primo fu il Club - imprese modenesi per la CSR, che è arrivato a comprendere fino a 50 aziende). L'ultimo macrotema di cui si occupa Focus Lab è forse il più importante e riguarda lo *Stakeholder Engagement*, cioè sono dei facilitatori con progetti sia con imprese private che con enti pubblici: si usano sia tecniche codificate che non, come *world cafè*, PCM, *Bar Camp*, *Focus Group*, *Work Shop* e *Forum*. In sintesi Focus Lab si occupa di CSR, *Governance* e politiche di sostenibilità con trasversalmente, questo servizio di *Stakeholder Engagement*. In relazione a questi macro-temi si possono individuare le 6 aree di attività di Focus Lab: *Stakeholder Engagement*, *Smart City*, Comunicazione, *CSR Management*, *Green Economy* e Formazione.

Nel Marzo 2016 Focus Lab è diventata la prima Benefit Corporation dell'Emilia Romagna e tra le prime Venti in Italia ad aver ottenuto la certificazione.

"*Nell'approccio e nei progetti che accompagniamo: l'obiettivo è di trovare soluzioni di cambiamento e generare impatti positivi per i vari Stakeholder coinvolti.*"

Figura 32. B Impact report Focus Lab

2.3 MARIOWAY SRL

- SETTORE: *Servizi*
- CERTIFICAZIONE: *Marzo 2016*
- INTERVISTATO: *Flaviano Tarducci*
- ***www.marioway.it***

MarioWay è una *Start-up* innovativa a vocazione sociale con lo scopo di produrre una carrozzina elettrica innovativa, auto bilanciante e con seduta ergonomica verticalizzante che si guida anche senza mani. MarioWay nasce da un'idea di Mario Vigentini, un educatore che ha lavorato per oltre vent'anni a contatto con persone con disabilità fisiche, psicofisiche e di apprendimento. Il tutto è nato non tanto da una competenza ingegneristica, ma dalla volontà di poter costruire una relazione e quindi comunicare con le persone con disabilità non più in modo asimmetrico, dall'alto verso il basso, ma in una posizione alla pari, simmetrica, che pone la persona che sta tendenzialmente in basso più in alto e cioè all'altezza degli occhi delle persone normodotate. Partendo da questa intuizione, Mario ha contattato persone con competenze tecniche in modo da sviluppare un dispositivo che avesse le caratteristiche che lui aveva immaginato: nello specifico si è rivolto a un importante *designer* e customizzatore delle Harley Davidson.

L'importanza che viene data al *design* è collegata alla creazione di integrazione sociale: risulta più facile approcciare con una persona che si trova su MarioWay rispetto ad una che si trova su una carrozzina tradizionale, poiché MarioWay ti permette di vedere prima la persona e poi la disabilità, anziché il contrario come spesso accade. Trovare i fondi per realizzare un'idea di *business* è spesso la parte più difficile, infatti attualmente ancora non sono iniziate le vendite di MarioWay, ma in base alle tempistiche previste si dovrebbe iniziare la produzione e le vendite nel primo trimestre del 2017.

MarioWay è la prima impresa italiana in ambito medicale ad aver ottenuto la certificazione come B Corp nel Maggio 2016.

"Siamo diventati una B Corp perché crediamo nella co-creazione di valore con altre aziende, nella Sharing Economy e nella creazione di benefici positivi per la comunità, l'ambiente e le future generazioni."

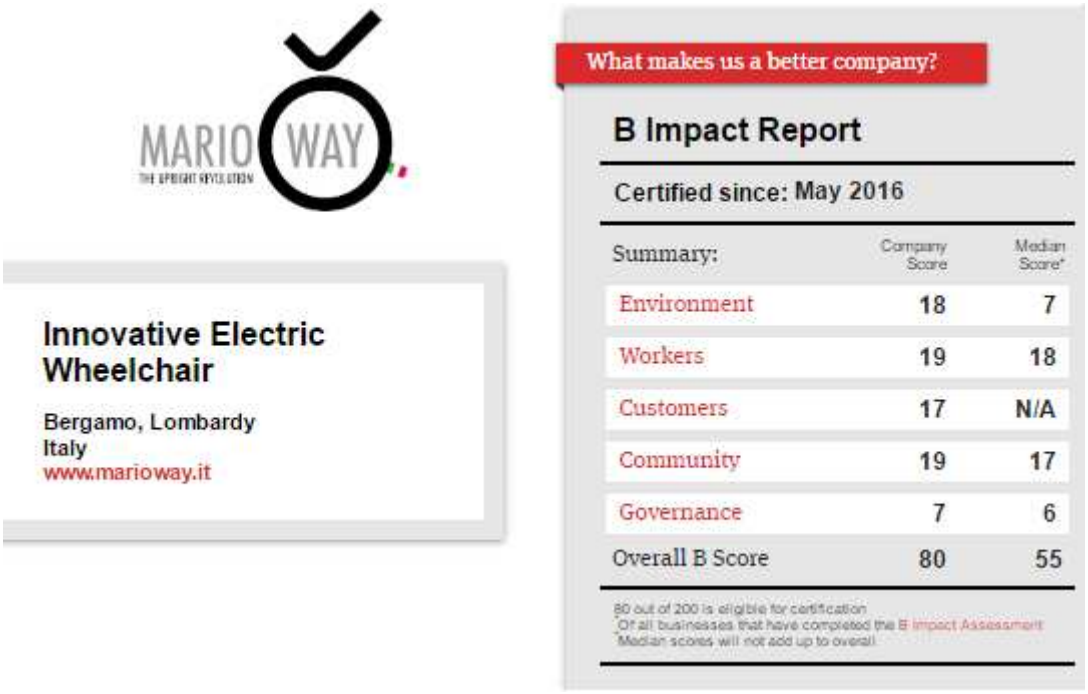


Figura 33. B Impact Report Marioway

2.4 RIGHT HUB SRL

- SETTORE: *Consulenza*
- CERTIFICAZIONE: *Giugno 2016*
- INTERVISTATO: *Luca Guzzabocca*
- ***www.righthub.it***

Right Hub è una *start-up* innovativa nata per lo sviluppo in Italia dell'economia sociale. Si tratta infatti del primo acceleratore di *business* tra imprese *profit* e *no profit*, in grado di facilitare la fusione tra i due attraverso i numerosi servizi che offre. Nasce nel Gennaio 2015 da un'iniziativa volta a sostenere l'Economia Sociale e il Terzo Settore (cooperative e imprese sociali, di produzione e lavoro, consorzi e tutte le organizzazioni *no profit*) nella costruzione di un proprio sistema di competenze e relazioni per favorire l'integrazione col mondo *for-profit*. Si cerca di creare un mercato ibrido, dove i bisogni della comunità si incontrano col mondo delle imprese. E' costituita da manager con una lunga esperienza in diversi settori economici, ma tutti accumunati da una visione coesiva del *business* d'impresa quale condizione irrinunciabile per garantire un approccio sistemico in grado di rispondere ai bisogni della collettività. Right Hub mira a favorire un reale approccio *win-win* tra soggetti *profit* e *no profit*, tra impresa e

comunità, promuovendo un modo sostenibile di fare impresa e creando valore reciproco, anzi moltiplicandolo a favore della collettività.

Facendo riferimento all'offerta di servizi professionali a supporto dell'Economia Sociale e delle imprese si possono individuare le seguenti attività messe in pratica da Right Hub: supporto per la miglior gestione di acquisti e logistica, affiancamento alle attività di vendita e marketing, servizi *ad hoc* per l'integrazione *profit/no-profit*, progettazione e realizzazione di iniziative di sostenibilità ambientale, sociale, etica ed economica e infine programmi di formazione specialistica ad hoc. Vi è poi *Right Hub Matching*, la piattaforma *web* dove le imprese sociali (*SELLER*) e le imprese *for profit (BUYER)* si incontrano per vendere e acquistare beni e servizi.

Right Hub ha ottenuto la certificazione come B Corp nel Giugno 2016, in segno di riconoscimento al suo costante impegno sul fronte della sostenibilità.

"Il nostro claim è RIGHT HUB, RIGHT BUSINESS, RIGHT WORLD, espressione del nostro modo di operare e perfettamente complementare al B THE CHANGE".

Figura 34. B Impact report Right Hub

2.5 FACILE AIUTO

- SETTORE: *Servizi*
- CERTIFICAZIONE: *Luglio 2016*
- INTERVISTATO: *Luca De Fanti*
- ***www.facileaiuto.it***

Facile Aiuto è un'impresa sociale, dedicata soprattutto al *Welfare* aziendale. Infatti offre una serie di servizi, percorsi e progetti pedagogici che mirano al benessere e alla prevenzione, rivolgendosi alle fasce più deboli della società. E' un facilitatore che tende a realizzare da semplici idee iniziali a progetti innovativi dedicati alla promozione della salute, mettendo in risalto l'importanza data alla famiglia e alla domiciliarità. Si tratta di una *start-up* a vocazione sociale che è stata fondata nel 2013 e che coordina servizi di tipo socio-assistenziale e servizi educativi. Fondamentalmente si possono individuare 4 aree di attività: promozione alla salute, formazione e scuola, tecnologia e cure a casa, progetti editoriali e App.

Facile Aiuto è un contenitore in continua evoluzione che si concentra sulla ricerca di soluzioni private atte al miglior funzionamento del servizio domiciliare al massimo delle sue potenzialità.

L'obiettivo alla base di Facile Aiuto consiste nel raggiungere risparmi economici, riferiti a malattie sociali gravose per l'erario pubblico attraverso il "Sistema Facile Aiuto" cioè l'integrazione di vari protocolli motori e alimentari ritenuti validi dalla Comunità Scientifica Internazionale insieme a una costante formazione pedagogica sull'educazione a stili di vita sani, il tutto gestito grazie alla supervisione medica e coordinando il lavoro dei vari professionisti coinvolti. Infatti nel Sistema Facile Aiuto, non ci sono solo esperti di nutrizione, ma anche laureati in Scienze motorie, Educatori e altri attori che contribuiscono alla gestione del progetto. Facile Aiuto entra a far parte del movimento B Corp a Luglio 2016.

"Noi crediamo nella pedagogia del ciclo di vita. E' necessario guardare al benessere completo della persona, che quindi va oltre il guadagno, per un impatto che rispetti non solo la vita, ma anche l'ambiente circostante".

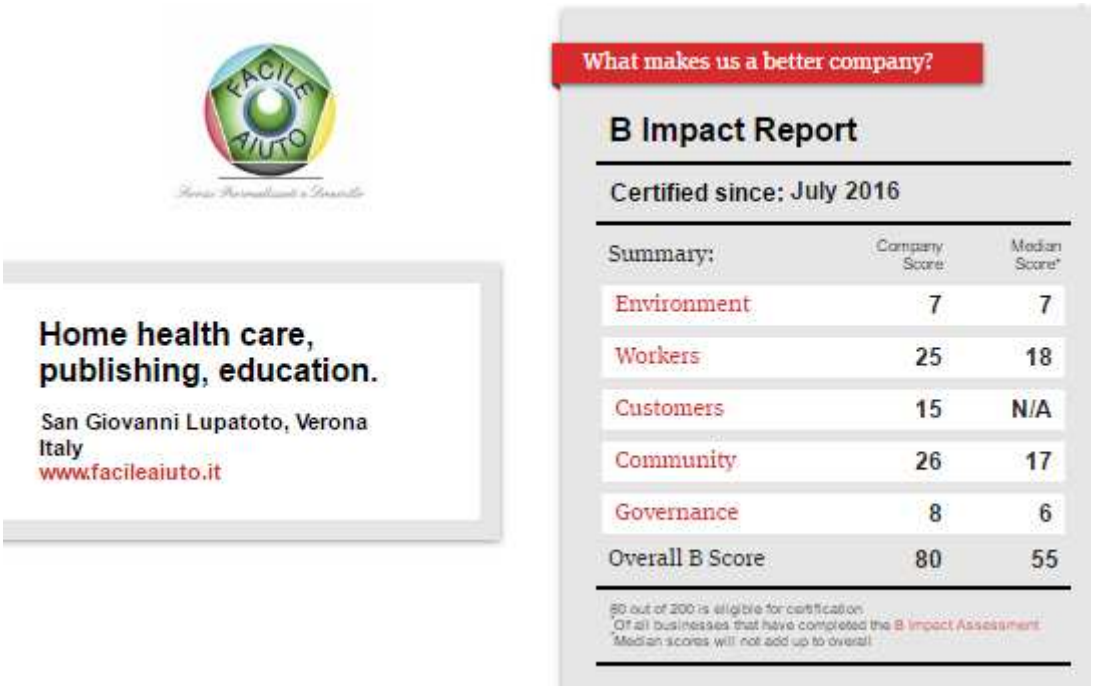


Figura 35. B Impact Report Facile Aiuto

2.6 KUDU SRL

- SETTORE: *Consulenza*
- CERTIFICAZIONE: *Novembre 2016*
- INTERVISTATO: *Camilla Veronese*
- ***www.kudusrl.it***

Kudu offre tecnologia, strategia e consulenza per garantire un servizio a 360° che permette di gestire e organizzare nella maniera più efficiente e coerente la presenza *online* e *offline* di piccole e grandi realtà. L'azienda nasce nel 2015 per volontà di un gruppo di professionisti con esperienza pluriennali e competenze diverse ma allo stesso tempo complementari: dall'*Information Technology* alla consulenza per la raccolta fondi, dalla *web graphics* alla comunicazione, dalla *social media strategy* al *digital advertising*.

Tra le attività principali ci sono: lo sviluppo di *software ad hoc* (gestionali, CRM ecc), lo studio e la realizzazione di siti internet, *e-commerce* e *web application* di elevata qualità grafica e tecnica, campagne di *Web marketing*, ricerca di soluzioni di *Business Intelligence*, ma anche consulenza nella costruzione di processi strategici e raccolta dei fondi.

"*The right way*" è il percorso che fa Kudu dall'analisi delle necessità all'individuazione della strategia più adeguata, fino alle soluzioni concrete da mettere in pratica. E' una strada che viene percorsa al fianco dei clienti, in modo da applicare soluzioni ad alto contenuto tecnologico e offrire una consulenza sempre presente. Kudu è in grado di fornirti una strategia completa e ben strutturata che ti permette di raggiungere nuovi *stakeholders*, oltre a fidelizzare quelli già esistenti, incrementando la visibilità e la notorietà del *brand*.

Dopo un lungo percorso di valutazione, l'azienda ha ottenuto la certificazione come B Corp nel Novembre del 2016 ed è diventata pioniere del movimento in Italia.

"Essere B Corp è motivo di orgoglio e attestazione della professionalità che mettiamo al servizio del settore no-profit per generare un impatto positivo verso la società".

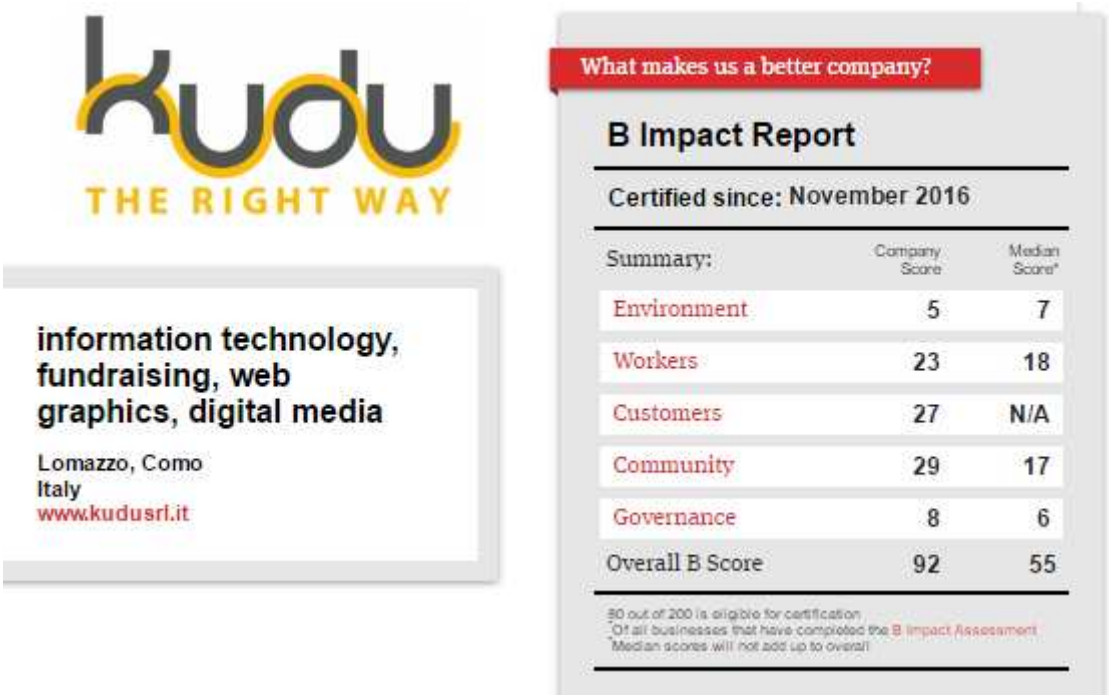


Figura 36. B Impact Report Kudu

2.7 ZORDAN SRL SB

- SETTORE: *Produzione*
- CERTIFICAZIONE: *Ottobre 2016*

- INTERVISTATO: *Marta Ceretta*
- ***www.zordan1965.it***

Zordan è stata fondata nel 1965 da Attilio Zordan come falegnameria tecnica, si è poi evoluta nel tempo fino a diventare uno dei maggiori *players* nel mercato dell'arredamento su misura per i punti vendita dei *brand* del lusso tra cui Bulgari, Ferragamo, Van Cleef & Arples e per le abitazioni private di alta gamma, sia in Italia che nel mondo. Ispirati dalla tensione continua verso la qualità, l'efficienza produttiva e la sostenibilità, Zordan mira a diffondere nel mondo ambienti caratterizzati da una bellezza rara, resi tali grazie alla realizzazione di pezzi unici nel settore del legno. Il gruppo Zordan dà forma e contenuto alla bellezza, rendendo possibili le intuizioni di progettisti, architetti e *designer*.

Ad oggi Zordan rappresenta il punto di incontro tra un'azienda produttiva e un'azienda *contract*, ne consegue una flessibilità dei volumi e una bassa sensibilità alle oscillazioni di mercato, ma anche il mantenimento delle competenze e la possibilità di affrontare le difficoltà. Si tratta di una rete che fornisce uno scambio continuo e reciproco del *know-how*.

Attualmente Zordan opera sul mercato attraverso 2 marchi: Zordan *Mono-Brand Shopfitting*, la divisione che si occupa dei negozi *mono-brand* di lusso e Zordan *Tailor-Made Interiors*, che propone ad una clientela raffinata degli interni plasmati su misura, tenendo conto dei desideri e dei gusti di ogni singolo cliente. Per Zordan la bellezza entusiasma, rasserena e ispira, per questo la cultura del bello va condivisa, in questo modo si va a moltiplicare il senso di benessere per i clienti.

I valori che sono alla base dell'attività di Zordan possono essere così sintetizzati: la bellezza, la sostenibilità, la famiglia, la flessibilità, la competenza, l'umiltà, la passione e infine l'affidabilità. L'azienda decide quindi di intraprendere il processo di valutazione per essere certificata e diventa B Corp nell'Ottobre del 2016.

"Il cammino come B Corp ci consente di plasmare un business sostenibile nel tempo e capace di generare valore duraturo per l'azienda e i suoi stakeholders".

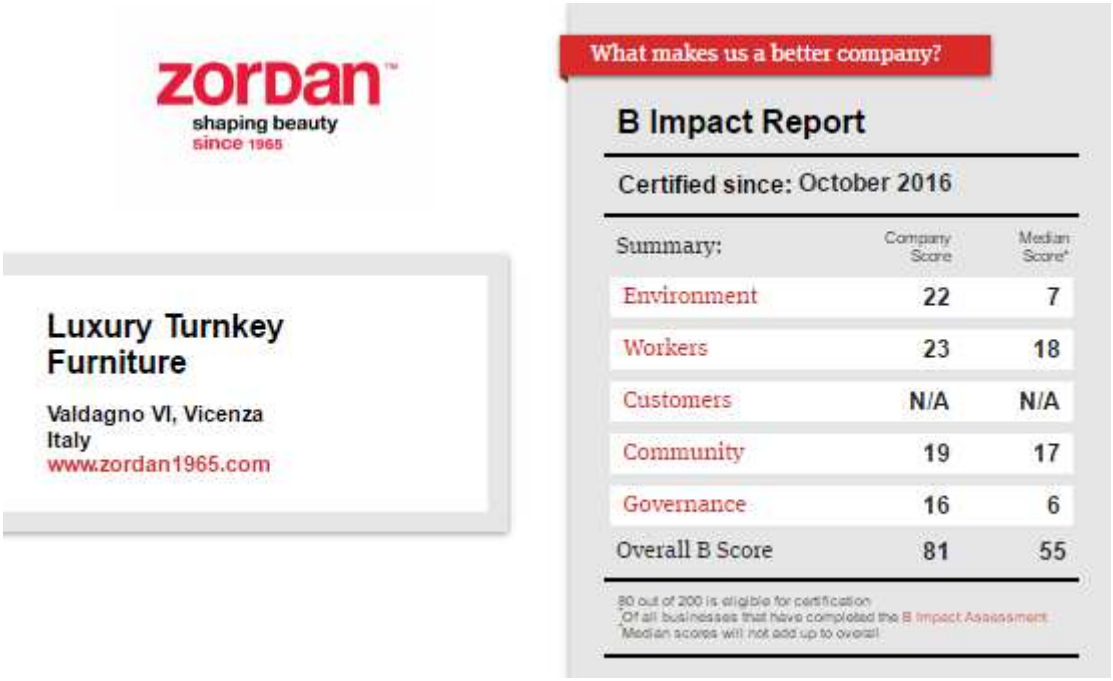


Figura 37. B Impact Report Zordan

2.8 MONDORA SRL SB

- SETTORE: *Consulenza*
- CERTIFICAZIONE: *Marzo 2015*
- INTERVISTATO: *Kirsten Ruffoni*
- ***www.mondora.com***

Mondora è un'azienda IT fondata nel 2002 da Francesco e Michele Mondora. E' specializzata nella realizzazioni di soluzioni *software* innovative, sviluppo, *design* e *training* tecnologico per clienti in vari settori e industrie ed è costituita da un *team* di professionisti nel campo dell'*Information Technology*. Mondora è un'azienda auto-organizzata a struttura piatta, non ci sono *managers* e non c'è gerarchia e conta all'incirca 40 dipendenti.

Mondora unisce al suo interno un gruppo di persone con una forte caratteristica innovatrice. Lavora su tutti i mercati, non ha *target* di riferimento, e aiuta i clienti nella produzione di applicazioni e servizi sempre al meglio. Dal punto di vista tecnologico oggi Mondora è tra i pionieri nell'ambito del *Cloud Computing*: si offrono ai clienti la costruzione, il *deploy* e la migrazione di applicazioni o di servizi sul *Cloud*. Dal 1998 adottano i metodi Agili e in particolare *Estreme Programming* e *Scrum* che sono

diventati parte della filosofia dell'azienda per quanto riguarda la costruzione di *software*. Mondora si occupa anche di formazione, portando conoscenza attraverso il *training on the job*, classici corsi in aula oppure erogati *online*.

Uno dei valori fondamentali che si trova in azienda è senza dubbio la condivisione, intesa come spirito di gruppo, propensione allo scambio, circolazione consapevole di obiettivi e valori comuni, sia all'interno del *team* che nei rapporti col cliente. Mondora è stata certificata come B Corp nel Marzo del 2015 ed è stata tra le prime in Italia ad ottenere la certificazione.

"Essere B Corp ci ha dato un riconoscimento dei nostri sforzi di aiutare il mondo e le persone che lo abitano, iniziando dalla comunità locale"

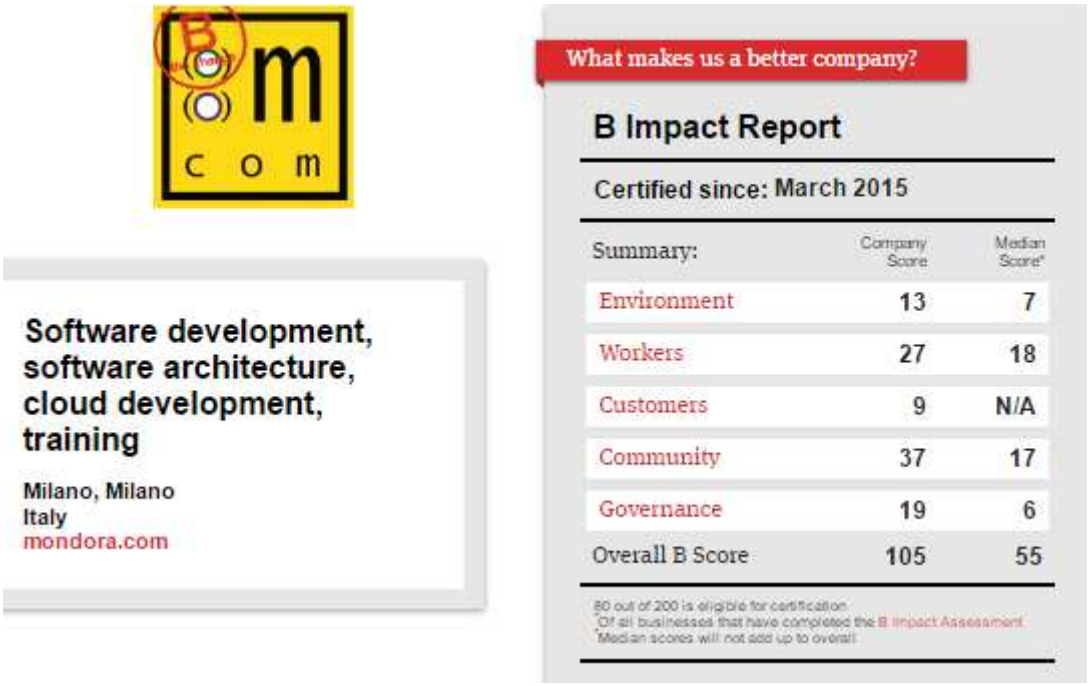


Figura 38. B Impact Report Mondora

2.9 PERLAGE WINERY

- SETTORE: *Produzione*
- CERTIFICAZIONE: *Novembre 2016*

- INTERVISTATO: *Davide Scroccaro*
- ***www.perlagewines.com***

Perlage è dal 1985 la cantina biologica storica a conduzione familiare del Conegliano Valdobbiadene Prosecco Superiore DOCG. Perlage nasce quando i 7 fratelli Nardi, il padre Tiziano e la madre Afra decidono di dedicarsi all'agricoltura e in particolare alla viticoltura biologica nella Riva Moretta. La scelta biologica e biomedica deriva dalla volontà di tutelare e rispettare la natura e il vigneto, creando un rapporto di collaborazione con gli organismi viventi, gestendo l'equilibrio tra vari tipi di piante, micro-organismi ed insetti per migliorare il livello qualitativo dell'uva. L'attenzione che viene data alla sostenibilità in viticoltura riguarda l'intero processo produttivo: partendo dal vigneto che deve essere gestito in un determinato modo, poiché solo così possono ottenersi buoni risultati in cantina.

Oggi Perlage è tra i più rinomati produttori di vino biologico in Veneto, nonché unica azienda a produrre Prosecco biologico DOCG. Nello specifico, le vendite riguardano per il 25% il mercato domestico, mentre per il 75% il mercato estero sia Europeo che Extraeuropeo.

La prima responsabilità di Perlage è sicuramente nei confronti del cliente, al quale si vuole offrire qualcosa di qualità ponendo attenzione al prezzo ma sempre con la garanzia che si tratti di un vino biologico certificato. Infatti la coltivazione biologica è particolarmente attenta all'uso di trattamenti chimici nel rispetto degli elementi terra, aria e acqua. Inoltre Perlage è responsabile nei confronti della comunità locale ma anche verso la società in generale, diffondendo i loro valori e i loro progetti. Perlage Winery ha ottenuto la certificazione come B Corp a Novembre 2016.

"Le B Corp sanciscono la funzione storica dell'impresa di creare un beneficio nella comunità e nell'ambiente in cui insistono. Essere B Corp ci rende più responsabili oggi per le future generazioni."

Figura 39. B Impact Report Perlage Winery

2.10 HERBATINT

- SETTORE: *Produzione*
- CERTIFICAZIONE: *Aprile 2016*
- INTERVISTATO: *Valentina Schifano*
- ***www.herbatint.com***

Dal 1960 Herbatint by Antica Erboristeria è un'azienda specializzata nella colorazione capillare senza ammoniaca, con formulazione a base di estratti vegetali e testate dermatologicamente su pelli sensibili. L'azienda è stata fondata da Michele Albergo, profondo conoscitore delle proprietà benefiche delle piante e oggi Antica Erboristeria è presente in oltre 40 Paesi. Dal 2012 è stata acquista dal gruppo francese *La Financiere Maconnaise,* specializzato in cosmetica naturale che ha sostenuto il lancio di Herbatint, marchio faro dell'azienda.

I prodotti di Herbatint offrono formulazioni naturali e delicate con estratti di piante certificati bio, creati per proporre un'alternativa naturale ai consumatori più esigenti. Ricerca costante, massima trasparenza e applicazione di test rigorosi e rispetto delle direttive dell'Unione Europee contraddistinguono l'azienda. L'intera filiera di Herbatint

segue i criteri di sostenibilità, dalla ricerca e produzione fino alla commercializzazione, ma soprattutto l'azienda coniuga l'efficienza nella colorazione dei capelli all'attenzione verso la tutela dell'ambiente in cui viviamo e della salute dei consumatori. Inoltre Herbatint mette in atto una serie di pratiche che si trasformano in buone azioni per il miglioramento della vita di tutti, infatti cerca di promuovere uno stile di vita sano che aiuti ad esaltare la naturale bellezza del mondo.

Antica Erboristeria e nello specifico Herbatint, ha ottenuto la certificazione B Corp in quanto, condividendone i principi fondanti ha deciso di integrarli nel suo processo di crescita e di sviluppo aziendale. Tutto questo è accaduto ad Aprile 2016.

"Per noi integrazione sociale, trasparenza e sostenibilità ambientale sono requisiti indispensabili per raggiungere uno sviluppo economico lungimirante".

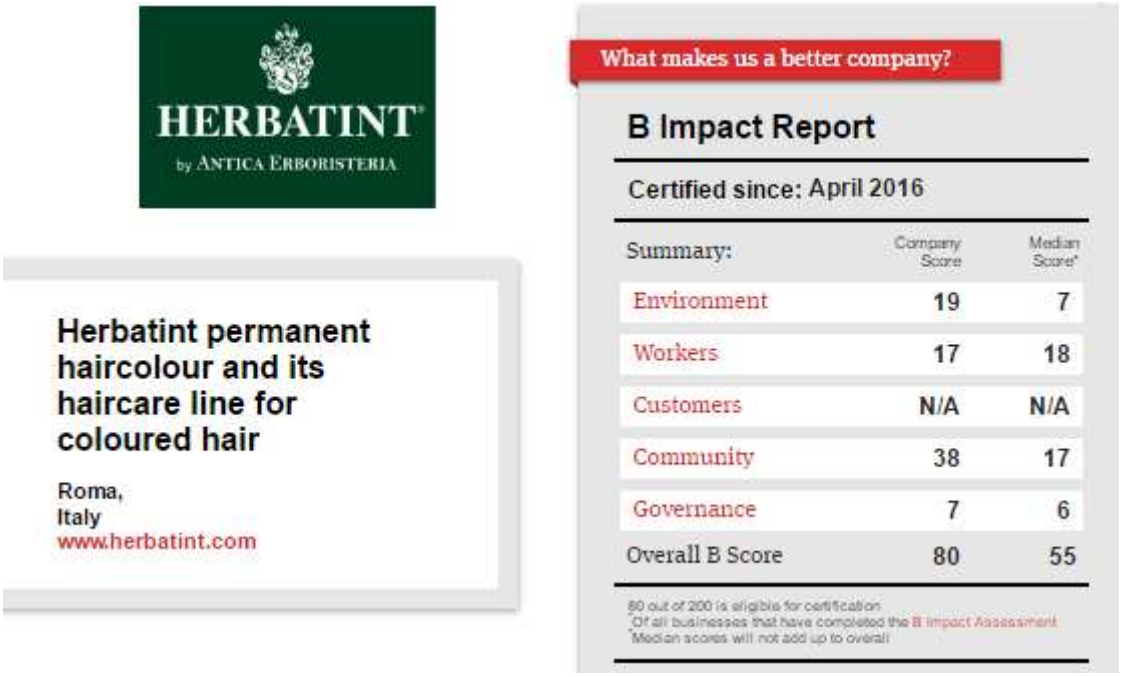


Figura 40. B Impact Report Herbatint

2.11 NWG ENERGIA SB

- SETTORE: *Servizi*
- CERTIFICAZIONE: *Marzo 2016*
- INTERVISTATO: *Claudia Ravera*

- ***www.nwgenergia.it***

NWG Energia è da sempre impegnata nella commercializzazione di energia elettrica esclusivamente proveniente al 100% da fonte rinnovabile, mettendo i consumatori in condizione di scegliere un'energia pulita. Fondata a Prato nel 2014, NWG opera nel mercato libero attraverso l'offerta di energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili e a tariffe concorrenziali, La *mission* dell'azienda è quella di promuovere l'impegno per un futuro sostenibile, la tutela ambientale e l'utilizzo delle energie pulite e rinnovabili. Si vuole costruire un futuro più pulito proprio a partire dall'Energia.

NWG Energia non è solo attenta all'ambiente ma anche alla diffusione di comportamenti etici che diano un reale contributo alle iniziative di sostenibilità ambientale. Proprio in quest'ottica è nata l'offerta LUCE AMICA PREMIUM: l'offerta premia con uno sconto in bolletta, fino al suo totale azzeramento, chi segnala altri amici. L'azienda oltre a fornire energia, si occupa anche di una serie di iniziative. Ad esempio sostiene il progetto "Il Sole in classe" di *ANTER*, associazione nata per promuovere la diffusione delle energie rinnovabili tra i più piccoli in Italia e ogni anno viene premiata una scuola con una fornitura gratuita di energia proveniente da fonti rinnovabili. Si cerca di stabilire un rapporto con le comunità e con le scuole in particolare al fine di dare ai futuri adulti, lo strumento per valutare l'opzione migliore per la Terra. Vi è poi "IO COMPENSO" che permette di neutralizzare le emissioni di CO2 piantando nuovi alberi, in genere da frutto, nel mondo e contribuendo alla riforestazione del pianeta. Inoltre la rete vendita di NWG è associata ad Avedisco dal 2011, la prima associazione italiana che rappresenta le realtà commerciali che utilizzano la vendita diretta per la distribuzione dei loro prodotti. In soli 18 mesi di attività, NWG insieme ai suoi clienti, è riuscito ad evitare l'emissione di oltre 70'000 tonnellate di CO2.

NWG Energia grazie al proprio impegno per la promozione delle energie pulite e rinnovabili, è entrata a far parte del movimento B Corp, in seguito al conseguimento della certificazione avvenuto a Marzo 2016. E' così diventata la prima e tuttora unica Benefit Corporation del settore energetico italiano. Questo riconoscimento rafforza ulteriormente la *mission* dell'azienda nel promuovere l'impegno per la tutela dell'ambiente e per un futuro più sostenibile.

"NWG Energia per le scelte che ha fatto, era una Società Benefit già prima di diventarlo".

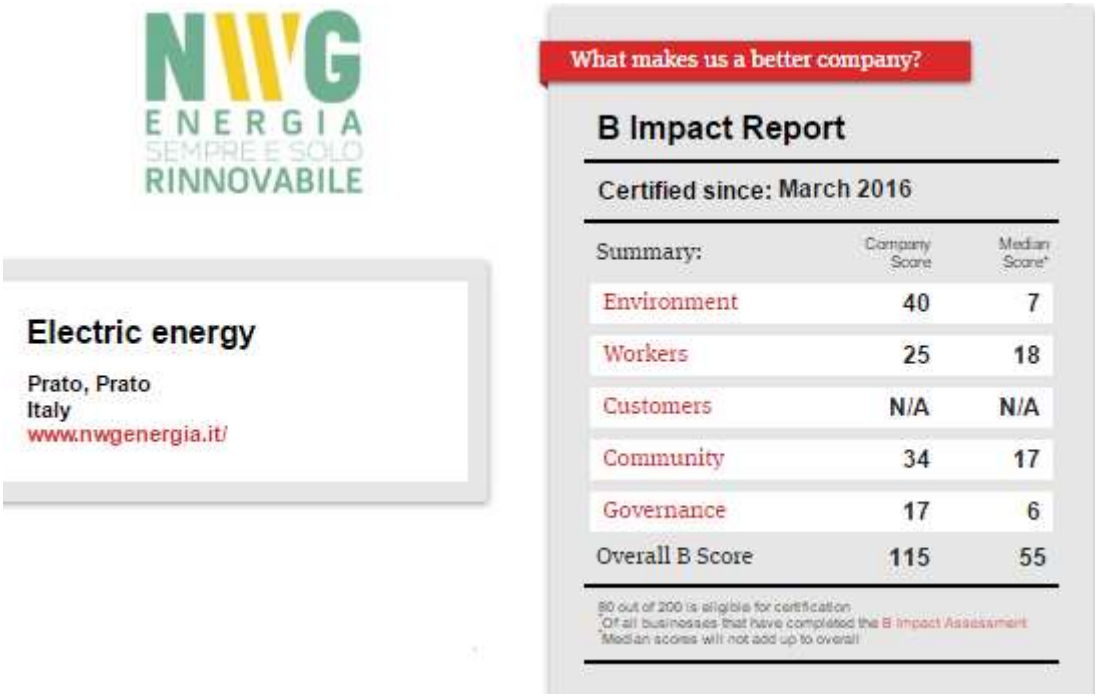


Figura 41. B Impact Report NWG Energia

3. ANALISI DEI DATI E RISULTATI

La peculiarità di questa ricerca è che analisi e interviste si alternano durante lo studio: con il procedere dell'analisi il quadro teorico di fondo si arricchisce e talvolta si corregge. I risultati di questa ricerca vengono presentati come un intreccio tra analisi del ricercatore e sostegni empirici rappresentati dai brani delle interviste. Dal momento che l'obiettivo finale è la comprensione delle persone, l'analisi in senso stretto è centrata sui soggetti e l'approccio di studio è di tipo olistico. Ciò significa che ogni individuo viene osservato e studiato nella sua interezza perché, secondo questa prospettiva, ogni individuo non è la semplice somma di tante sue parti.

E' chiaro che quando si parla di ricerca qualitativa si fa anche riferimento alla forma in cui vengono espressi i risultati, impossibili da rappresentare sottoforma di numeri o di relazioni quantitative tra variabili. Di seguito vengono presentati i risultati della ricerca sottoforma di narrazione, riportando spesso i concetti espressi in prima persona dagli intervistati; in questo modo si riesce a non alterare il materiale raccolto e a trasmettere l'immediatezza delle situazioni presentate. E' inoltre possibile trovare la trascrizione completa delle interviste effettuate nell'Appendice C. Prima di procedere è bene

prendere in considerazione una serie di tematiche che saranno via via sviluppate in dettaglio. L'analisi dei dati e la presentazione dei risultati riguarderà i seguenti argomenti:

- ✓ Sostenibilità
- ✓ Scoperta delle Benefit Corporation
- ✓ Motivazioni a diventare una B Corp
- ✓ Vantaggi e Svantaggi della certificazione
- ✓ Processo di valutazione (*B Impact Assessment*)
- ✓ Società Benefit
- ✓ *B Impact Report*: caratteristiche e cosa fare per migliorare lo *score*
- ✓ Certificazione come valore aggiunto all'attività aziendale
- ✓ Fenomeno B Corp in Italia
- ✓ Suggerimenti per la crescita del fenomeno e Futuro B Corp

Prendendo in considerazione le informazioni ottenute dall'elaborazione delle risposte alle domande delle interviste in profondità e le testimonianze raccolte durante l'evento del 1 Dicembre a Milano, si è giunti alle seguenti considerazioni riguardo il fenomeno delle Benefit Corporation in Italia.

- ➢ <u>SOSTENIBILITA'</u>

In seguito alle interviste effettuate, è chiaro che alla base delle attività delle Benefit Corporation si incontra il tema della sostenibilità, al quale viene data una certa rilevanza che varia a seconda del settore di appartenenza delle B Corp. Si tratta comunque di un comun denominatore tra tutte le aziende che fanno parte del movimento B Corp, come ci dimostrano anche le testimonianze raccolte. Ad esempio, Luca Guzzabocca di Right Hub afferma che *"Il tema della sostenibilità è importantissimo perché fa parte del nostro business e della nostra visione, infatti Right Hub si occupa di progettare e realizzare la sostenibilità di imprese e specialmente delle catene di fornitura, come anche favorire il "social procurement" in Italia*" o anche Camilla Veronese di Kudu ci dice *"Sin dalla nostra fondazione abbiamo dato particolare importanza al tema della sostenibilità e deciso di mettere al servizio del Terzo Settore la nostra professionalità per accompagnare grandi e piccole realtà in tutte le fasi del proprio sviluppo, aiutandole a creare una gestione integrata, efficiente e sostenibile"*. Discorso simile è valido anche per Mondora, infatti Kirsten Ruffoni ci fa sapere che *"Già dagli inizi*

l'azienda ha aiutato la comunità locale e il territorio in cui opera attraverso una serie di progetti. Riteniamo che per un'azienda sia importante prendersi cura del territorio e della comunità in cui lavora. Inoltre riteniamo che siano le aziende, e non i privati, quelli con la capacità, anche economica di poter cambiare veramente le cose e sponsorizzare progetti di sostenibilità".

Anche Davide Scroccaro di Perlage Winery ci ha parlato di sostenibilità, che viene da lui definita come *"Uno degli obiettivi sia a livello aziendale che sociale. Le risorse limitate della terra e i problemi dovuti all'inquinamento ci hanno spinto ad affrontare concretamente questo tema. A livello aziendale abbiamo uffici a basso impatto ambientale, raccolta differenziata, installazione di un impianto fotovoltaico e dei pannelli solari. A livello sociale invece Perlage collabora attivamente da tempo con alcune associazioni di volontari del territorio".* Anche Herbatint ha messo in pratica una serie di attività a riguardo, come ci dice Valentina Schifano *"L'attenzione al naturale ci spinge a impiegare solo materie prime purissime, provenienti dal settore farmaceutico ed estratti vegetali biologici rigorosamente selezionati. Tra le iniziative eco-sostenibili adottate rientra l'utilizzo di confezioni totalmente riciclabili, l'utilizzo di carta FSC proveniente da foreste gestite responsabilmente (...)".* Inoltre in tema di sostenibilità non si può non far riferimento ad NWG Energia, Claudia Ravera ha infatti confermato che "*La sostenibilità è un tema fondamentale per la nostra azienda e rappresenta uno dei principali valori su cui si basa l'azienda. NWG Energia infatti, prima ancora di essere Società Benefit e poi B-Corp, ha deciso, per statuto, di vendere solo energia proveniente da fonti rinnovabili. NWG Energia nasce dallo stesso Management di NWG Spa, società che da 14 anni vende impianti fotovoltaici a uso domestico e che ha creduto fortemente in questo settore quando ancora il mercato era agli inizi."*

In alcuni casi questa tematica sembra essere la spinta a sviluppare nuove idee, è il caso del *Social Network* Green Apes, infatti Gregory Eve ci ha spiegato *"Spesso le persone che hanno un impatto positivo su ambiente o società non hanno nessun riscontro, grazie a questa piattaforma invece le persone possono rendersi conto che il loro contributo non è una goccia nell'oceano, ma è una comunità che si muove. Spesso anche molte aziende fanno cose buone ma non vengono pubblicizzate. In questo modo da un lato vi è una gratificazione personale dall'altro una premialità concreta sottoforma di biglietti omaggio, sconti ecc."* In sintesi sembra quindi che il tema della sostenibilità sia

considerato un po' il presupposto o meglio l'input che ha avvicinato e spinto le aziende verso il mondo delle Benefit Corporation.

- SCOPERTA DELLE BENEFIT CORPORATION

Se in Italia il movimento delle B Corp sta crescendo vertiginosamente è anche grazie al lavoro svolto da Nativa Lab e in primis da Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare. Questa è anche la spiegazione che ci viene data dalla maggior parte delle B Corp che hanno scoperto il mondo delle Benefit Corporation grazie a loro: è il caso ad esempio di GoGreen, Perlage, Zordan e Mondora. Tuttavia si possono individuare altri fattori di diffusione del movimento B Corp; interessante è il contributo di MarioWay, in particolare Flaviano Tarducci ci ha raccontato di aver conosciuto il mondo B Corp tramite Internet: *"Nel settore bio-medicale non c'è grossa attenzione verso le B Corp, ma il mondo social e la società in generale è molto attenta a queste iniziative e a questo tipo di sensibilità. Per questo motivo abbiamo deciso di iniziare il percorso di certificazione per permettere, essendo ancora una Start-up, di inserire fin da subito, anche a livello di statuto e costruzione di un'azienda, quei pilastri che permettono alla società di essere veramente Benefit".* C'è poi chi ha conosciuto il movimento B Corp grazie ad esperienze passate in società Angloamericane (Luca Guzzabocca di Right Hub), chi l'ha conosciuto tramite TV (caso Facile Aiuto) e chi in seguito alla partecipazione a fiere internazionali (caso Herbatint).

Differente è stato il caso di Focus Lab, infatti Walter Sancassiani ha affermato di aver conosciuto il movimento grazie a un libro scritto da John Elkington, ideatore di *Sustainability* a Londra, *"Penso sia stato un po' il guru dell'innovazione sostenibile del mondo delle imprese, ed è un po' stato anche lì l'inizio di B Corp che stava nascendo in quel momento negli Usa. Il tema mi interessava molto e mi chiedevo se mai in Italia si sarebbe diffuso. Poi l'anno scorso informandoci, abbiamo visto che esisteva e abbiamo deciso di farlo".* Resta il fatto che nella maggior parte dei casi, alla base della diffusione del fenomeno vi è Nativa Lab che oltre a contribuire alla formazione di una grande Comunità attiva, pronta a coinvolgere nuove aziende attraverso un passaparola positivo, si occupa anche dell'organizzazione di eventi, convegni, conferenze nelle Università, gestione dei canali *Social* e anche partecipazioni in Tv, si pensi che la puntata di Report dedicata alle B Corp è stata tra le più seguite di tutta la stagione televisiva del programma.

- MOTIVAZIONI A DIVENTARE UNA B CORP

Riprendendo la testimonianza di Walter Sancassiani, *"Proprio nel corso dell'Assessment abbiamo visto che le 5 aree nelle quali bisogna dimostrare con delle evidenze che si sta creando valore aggiunto e impatto positivo rientravano in cose che facevamo già dal 2001"*. Questo è un aspetto che si riscontra anche in altre B Corp: sembra che il fatto di ottenere la certificazione comporti semplicemente il dare un nome a qualcosa che si è già, come del resto si può osservare delle attività di queste aziende. E questo è anche il tipo di spiegazione che viene data da molti alla domanda riguardante la motivazione che li ha spinti ad intraprendere l'*iter* per ottenere la certificazione. Ad esempio Kirtsen Ruffoni di Mondora dice: *"Ci sembrava un bellissimo movimento e avevamo già tutte le carte in regola per essere una B Corp, mancava solo la certificazione, che ci ha dato un riconoscimento del nostro modo di essere".* E' un po' come mettere nero su bianco quello che si è già, come spiega Luca De Fanti di Facile Aiuto, *"Ci interessava certificare una serie di best pratics che già svolgevamo ma che non ci venivano riconosciute".* E' interessante anche il contributo di Stefano Fabbi, socio-fondatore e amministratore unico, che spiega *"Ho deciso di diventare B Corp dopo aver visto un video di Paolo Di Cesare e ho capito che già da due anni con Cometech stanno agendo come una B Corp. Abbiamo iniziato nel 2012 con 65 defibrillatori per gli impianti sportivi nelle Marche e abbiamo proseguito nel 2013/2014 con un grande progetto nelle scuole. Oggi Cometech è la prima B Corp certificata nel 2016 e anche la prima per punteggio in Italia"*[73]. Tra gli altri motivi che sono alla base della certificazione si evidenzia l'importanza che viene data dalle aziende al territorio e quindi all'ambiente, alle persone e alla comunità, aspetti tipici dell'essere Benefit Corporation. Valentina Schifano di Herbatint dice *"Abbiamo scelto di adottare gli standard della certificazione B Corp per dare il nostro contributo nel risolvere problematiche sociali e ambientali. Integrazione sociale, trasparenza e sostenibilità ambientale sono per noi i principi indispensabili per raggiungere uno sviluppo economico lungimirante. Per questo scegliamo di fare impresa ottimizzando l'impatto sociale e ambientale della nostra attività e proviamo a innescare dinamiche positive con l'intento di creare valore aggiunto per l'intera comunità"*, mentre Marta Ceretta racconta che Zordan si è avvicinata al processo di certificazione durante una fase di rifondazione aziendale: *"Uno dei motivi che ci ha spinto a perseguire questa strada è*

[73] Ryan Honeyman, "Il manuale delle B Corp" (2016)

stato proprio dare all'azienda delle solide basi per lo sviluppo, confidenti che questa scelta avrebbe reso buone performance nel lungo periodo. Nel nostro business le persone sono fondamentali, anche per questo abbiamo abbracciato la filosofia B Corp, per dare alle persone qualcosa in cui credere, per motivarle attraverso uno scopo ben più grande dell'arricchimento materiale".

Una motivazione che manca è sicuramente quella che riguarda la possibilità di conseguire vantaggi di carattere economico, anzi l'aspetto che si evidenzia è proprio il fatto che le aziende che decidono di diventare B Corp lo fanno soltanto in virtù dei propri ideali e della propria visione del mondo che rispecchia quella del movimento. Inoltre sono tutte consapevoli del fatto che questa sia la strada giusta per un futuro migliore, come ci dice Camilla Veronese di Kudu *"Abbiamo deciso di intraprendere questo percorso perché crediamo che il modello B Corp sia il futuro dell'imprenditorialità e la base di un modello socio-economico nuovo e positivo che deve prendere in considerazione l'impatto sociale come principio di base per uno sviluppo a lungo termine"*, discorso simile è quello di Davide Scroccaro (Perlage Winery): *"Abbiamo intrapreso il percorso B Corp perché crediamo sia la nuova strada per il futuro dell'impresa. Crediamo infatti che un'azienda, piccola o grande che sia, debba eticamente prendersi cura dell'ambiente e creare un impatto positivo nella comunità in cui risiede. Essere certificati B Corp è una grande opportunità per essere più responsabili oggi e per le future generazioni".*

- VANTAGGI E SVANTAGGI DELLA CERTIFICAZIONE

In questa fase è stato chiesto ai responsabili delle varie aziende quali sono stati i vantaggi conseguiti in seguito all'ottenimento della certificazione come B Corp e quali gli eventuali svantaggi. La visione sembra essere abbastanza comune ed omogenea. Per quanto riguarda i vantaggi tutti hanno parlato dell'importanza di entrare a far parte di una rete attiva e dinamica grazie al *network* delle B Corp che si viene a creare. Valentina Schifano di Herbatint dice così *"Abbiamo avuto modo di constatare numerosi benefici dall'essere diventati una B Corp: siamo entrati in contatto con un importante network internazionale di aziende e di professionisti che costituiscono un movimento globale"*. Ma altri benefici sono stati riscontrati anche a livello di immagine, grazie alla maggior visibilità mediatica che le aziende sono riuscite ad acquisire. Ovviamente questi aspetti portano come conseguenza da una parte il coinvolgimento di nuova

clientela come è accaduto per GoGreen, infatti Daiana Asta è intervenuta dicendo che *"Il riuscire a mettere a fuoco delle cose, delle attività, i valori stessi che avevamo, ci ha portato a essere maggiormente apprezzati sul mercato e abbiamo acquistato una nuova fascia di clientela che è quella che ci sceglie non perché abbiamo il prodotto al prezzo più basso o i tempi di gestione dell'ordine più veloci ma perché quando acquistano si pongono delle domande: ci hanno scelto, ci hanno premiato e continuano a farlo e questo ci ha aperto nuove opportunità di crescita"* ma anche di nuove persone come dice Kirsten Ruffoni (Mondora) *"Abbiamo riscontrato che più persone vogliono lavorare per noi e con noi adesso che siamo una B Corp!"*; dall'altra parte ne consegue un riscontro dal punto di vista economico, anche se come abbiamo visto precedentemente non è questo il motivo che avvicina le persone al mondo B Corp. Thomas Miorin di Habitech ha invece parlato della certificazione come *"metro internazionale per misurare quanto effettivamente eravamo in grado di incidere positivamente sia sugli shareholder del nostro territorio che sul mercato"*[63]. Più che una ricerca di vantaggi dal punto di vista commerciale, si parla di vantaggi che riguardano la vita interna dell'azienda. Anche Claudia Ravera sottolinea questi aspetti vantaggiosi dell'essere B Corp e nello specifico dice che *"I vantaggi riconducibili alla certificazione sono i seguenti: maggiore caratterizzazione dell'azienda con i valori della sostenibilità ambientale; avere un metro di confronto sul nostro contributo alla sostenibilità, rispetto alle altre aziende, che sia universalmente riconosciuto ma anche avviare un processo di continuo e costante miglioramento delle performance ambientali e sociali e dei risultati economici grazie alle linee guida delineate dall'ente certificatore."*

Come dice Marta Ceretta di Zordan *"Non ci aspettavamo benefici concreti in termini commerciali in quanto lavoriamo in un campo B2B dove può fare la differenza il campo delle risorse umane, come accennato sopra, perché costituisce una forte motivazione: contribuire con il proprio lavoro a cambiare il mondo a partire dalle scelte quotidiane"*. Forse è possibile riassumere il tutto con il contributo di Walter Sancassiani (Focus Lab) : *"Vedo un certo interesse verso il fenomeno B Corp ma il vantaggio che a noi come micro impresa interessa è quello che ci stimola ad essere più attenti a quello che facciamo e a porci delle domande rispetto a dei criteri, di impattare il meno possibile, di fare in modo che ogni attore che coinvolgiamo porti a casa qualcosa come valore aggiunto, in termini di conoscenza, competenza, soluzioni ecc. Dal punto di vista commerciale non saprei che dire perché non l'ho fatto per quello, anche se sarebbe*

bello un contesto culturale nel quale venga data più importanza al merito, dove il mercato premi le impresa che fanno CSR magari selezionando fornitori che sono B Corp, ma devo ancora vederne uno". A questi contributi si può aggiungere quello di Claudia Carli, *Brand marketing manager* di Fratelli Carli, che dice *"Oggi ci si aspetta che un'azienda sia attenta alla sostenibilità, che metta al centro della propria attività produttiva le esigenze delle persone e del pianeta. Ma questo non è facile da comunicare all'esterno, le B Corp hanno risposto pienamente a questa esigenza: B Lab non prende in considerazione un prodotto, un materiale o un processo ma l'intera azienda valutandone, in tutti gli ambiti, le performance in tema di sostenibilità"*[63].

Per quanto riguarda gli svantaggi, molti rappresentanti delle B Corp non sono riusciti neanche ad individuarli ma in linea di massima si parla di una certo investimento di tempo e di risorse necessarie per ottenere e mantenere la certificazione. In particolare ci si riferisce alle difficoltà incontrate durante il procedimento del BIA, valutazione necessaria per diventare B Corp e questo sarà proprio l'argomento del tema successivo. Ad esempio Davide Scroccaro di Perlage ha dichiarato *"Dato che ci siamo certificati di recente, l'unico svantaggio della certificazione che abbiamo riscontrato è stato nella compilazione dell'Impact Assessment che si è rivelato in alcuni casi troppo dettagliato o difficilmente interpretabile"*.

- <u>PROCESSO DI VALUTAZIONE (B IMPACT ASSESSMENT)</u>

Come già espresso nel paragrafo precedente, il processo di certificazione sembra aver creato alcune difficoltà alle aspiranti B Corp ed effettivamente questo concetto è stato confermato praticamente da tutti gli intervistati. Il *B Impact Assessment* si è rivelato un processo dispendioso sotto il punto di vista delle risorse ma anche del tempo, infatti molte aziende inizialmente non riuscivano a trovare il tempo necessario da dedicarvi, è questo il caso di Kudu. Kirsten Ruffoni di Mondora ci ha detto che *"L'assessment è molto puntiglioso e c'è voluto un po' di tempo per trovare tutte le informazioni che servivano, ma alla fine non abbiamo avuto difficoltà a raggiungere il punteggio sufficiente per certificarci".* Anche Davide Scroccaro di Perlage Winery ha confermato di aver riscontrato una serie di difficoltà durante il processo di certificazione, *"La ricerca del materiale occorrente e dei documenti necessari atti a dimostrare le nostre risposte è stato impegnativo, tuttavia affidando il compito della certificazione a un responsabile dedicato abbiamo affrontato il processo in modo più veloce ed efficiente"*.

Nonostante questo la visione comune sembra essere quella di un processo molto elaborato ma che alla fine risulta essere efficace, come ci dice anche Flaviano Tarducci di MarioWay, lui ha parlato di un *"Percorso più lungo e complesso di quanto ci aspettavamo, in senso principalmente positivo perché ci ha costretto a dover creare tutta una serie di documenti che non avevamo ancora e questa costruzione di strumenti permette a una società di poter misurare in modo oggettivo quello che è effettivamente il suo impegno in ambito CSR".*

- SOCIETA' BENEFIT

E' stato poi affrontato il tema relativo alla Società Benefit, ossia quella forma giuridica che è stata introdotta in Italia da Gennaio 2016 e che è strettamente collegata al fenomeno della certificazione B Corp. Nello specifico le aziende che vengono certificate come Benefit Corporation hanno circa 2 anni di tempo per poter diventare Società Benefit, grazie a una modifica dello statuto. Delle 11 aziende prese in esame, 4 sono già Società Benefit, le altre non lo sono ancora ma lo saranno presto, nel 2017. La maggior parte di queste ha dichiarato esplicitamente la loro intenzione come GoGreen con Daiana Asta che ha spiegato *"A livello organizzativo siamo una Srl, ma diventeremo a breve una Società Benefit attraverso la variazione dello statuto. Non che cambi molto la realtà aziendale, in effetti neanche la certificazione ha cambiato più di tanto quella che era la nostra idea di business. Diciamo che cerchiamo di privilegiare l'investimento sulle persone piuttosto che sulle cose, tutto il resto è una conseguenza, una sorta di catena virtuosa"*. Quindi predomina una visione positiva di questo riconoscimento giuridico, capace di contribuire alla diffusione del fenomeno B Corp; Camilla Veronese (Kudu) ha affermato *"Siamo certi che il riconoscimento legale sia fondamentale per lo sviluppo delle B Corp. Le Benefit Corporation devono poter operare e dichiarare i propri intenti in maniera forte e riconosciuta, devono presentarsi alle Comunità con una riconoscibilità decisamente più forte di una certificazione".* A tal proposito interessante è anche il contributo di Marta Ceretta (Zordan) *"Credo che il riconoscimento legale non sia proprio necessario dal punto di vista sostanziale, perché un'azienda che si affaccia al movimento ha già questi valori nel DNA. Tuttavia credo sia molto importante per blindare il percorso e proteggerlo dai cambi di management o proprietari. Infatti, se il perseguimento di un duplice scopo è all'interno dell'oggetto sociale, il management è vincolato a rispettarlo, a meno che non abbia la maggioranza assoluta delle quote dell'azienda e proceda con un atto notarile di senso inverso.*

Questo è un passo importante anche per creare una separazione tra azienda e proprietà: un'azienda che esiste a prescindere da chi la governa". Tuttavia non tutte le B Corp possono effettuare questo passaggio, è il caso di DLM Psicologi del Lavoro Associati, come ci ha spiegato Paolo Lanciani durante l'evento del 1 Dicembre a Milano *"Non potendo diventare Società Benefit in quanto associazione, abbiamo però creato un documento aggiuntivo allo statuto che sostanzialmente fa le veci della Società Benefit".* Vi è anche il caso in cui un'azienda sia diventata prima Società Benefit e poi successivamente B Corp, come ci ricorda Claudia Ravera di NWG Energia: *"Noi siamo diventati Società Benefit prima ancora di essere B-Corp. Siamo certi che il fatto di riconoscere, a livello giuridico, una nuova forma societaria basata su principi di sostenibilità sociale e ambientale rappresenta un forte contributo, da parte delle istituzioni italiane, allo sviluppo del fenomeno B-Corp."*

Ci sono però anche casi di persone che sembrano non essere completamente convinte di questo "passaggio" a Società Benefit, è il caso ad esempio di Focus Lab. Walter Sancassiani ha espresso così il suo pensiero *"Non sono più tanto convinto di passare a Società Benefit, nel senso che non sarebbe un problema quello di modificare lo statuto anche perché il nostro va già abbastanza in quella direzione, più che altro non vedo ancora che il contesto culturale, sia nelle istituzioni che nel mondo profit/no profit è pronto ad apprezzare o valorizzare l'approccio delle Società Benefit"*. Inoltre ha aggiunto *"Per passare a una Società benefit mi piacerebbe vedere un approccio istituzionale o anche nel mondo delle imprese, come Unioncamere o il Ministero Nazionale o il Governo che iniziasse a premiare nelle gare pubbliche, le imprese che dimostrano di avere un profilo di sostenibilità trasversale, in modo da garantire che dietro c'è un certo approccio e ci sono certe evidenze"*. Probabilmente quello che manca nel contesto italiano sono una serie di benefici fiscali o agevolazioni collegati al fatto di essere certificati B Corp o meglio essere una Società Benefit che sicuramente aiuterebbero la crescita del fenomeno B Corp, concetto espresso anche da Luca Guzzabocca d Right Hub. Infine sempre Walter Sancassiani ci fa notare come già la sigla Benefit Corporation non aiuta a comunicare molto, infatti ci spiega *"Corp ci fa pensare alle multinazionali, cosa che invece Corporation significa azienda e da noi bisognerebbe usare impresa e anche benefit non convince perché nell'immaginario generale ti fa pensare a un'impresa che fa del bene e quindi viene associata subito alle cooperative e lì dopo si fa confusione".*

- B IMPACT REPORT: CARATTERISTICHE E COSA FARE PER MIGLIORARE LO SCORE

In questa fase dell'intervista si cercava di andare in profondità riguardo a cosa significa effettivamente essere una B Corp, mediante una serie di quesiti sul *B Impact Report*. Marta Ceretta di Zordan ha dichiarato *"Abbiamo sempre perseguito la massima trasparenza con gli stakeholder, anche senza la presenza di obblighi formali. In primis c'è la condivisione dei valori, della visione e delle competenze con le aziende che compongono la filiera. In secondo luogo organizziamo incontri periodici per il personale e le loro famiglie per allineare tutti sull'andamento dell'azienda e sui progetti in corso. A questi incontri spesso sono inclusi i fornitori e/o autorità locali e/o opinion leader del territorio"*, questo a testimonianza di un modo di operare in azienda tipico delle Benefit Corporation. Anche Claudia Ravera di NWG Energia è intervenuta riguardo il tema della Trasparenza: *"Abbiamo sempre dato massima rilevanza alla trasparenza fin dalla costituzione della società, scegliendo la strada della fornitura di energia elettrica proveniente esclusivamente da fondi rinnovabili (con rilascio del relativo Certificato di Origine ai clienti NWG Energia) riportandolo anche nello statuto societario. Quest'azione serviva per dare un messaggio forte e concreto a tutti gli stakeholder: clienti, dipendenti, fornitori, rete vendita e tutti coloro che s'identificano con i valori "green" di NWG Energia. Quest'azione ha indubbiamente ridotto i profitti a riprova che per noi l'impatto della sostenibilità ambientale ha priorità assoluta."* Invece Valentina Schifano di Herbatint ha specificato che *"Il nostro Benefit Report ruota intorno a due temi principali: Sostenibilità e Inclusive Challenge. Infatti, il nostro impegno in favore della sostenibilità si traduce anche nelle scelte legate alla realizzazione del nuovo stabilimento produttivo. Un edificio sostenibile, sia dal punto di vista energetico che dal punto di vista del consumo di tutte le risorse ambientali coinvolte nel processo di realizzazione. Parallelamente abbiamo raccolto la sfida dell'Inclusion Challenge adottando una politica aziendale orientata a valorizzare diversità e inclusione; tra i nostri lavoratori infatti ci sono anche persone provenienti da Paesi lontani, da contesti socio-economici molto diversi tra loro, a volte anche vessati dal terrorismo e da tensioni politiche".*

E' stato poi chiesto agli intervistati cosa sarebbe possibile fare in azienda per migliorare lo *score* ottenuto dalla certificazione. Flaviano Tarducci di MarioWay ci ha parlato della creazione di *"Un programma con un target, un obiettivo e una data ben precisi. E'*

pubblico all'interno dell'azienda e appeso alla parete, tutti sappiamo che abbiamo delle attività ben precise da svolgere e che entro la fine del 2017 devono essere implementate", Camilla Veronese di Kudu ha invece parlato del fatto che *"Per migliorare il nostro score dobbiamo porre maggiore attenzione a impatto ambientale e trasparenza: stiamo impostando un handbook con regole/procedure a riguardo"*. Infine Daiana Asta ci ha parlato di 2 progetti sui quali si sta concentrando GoGreen: *"Per il 2016 ci siamo mossi aggiungendo attività che avessero come presupposto un effettivo impatto sociale. Abbiamo lanciato un progetto di formazione e inserimento lavorativo all'interno di una nostra struttura per i rifugiati. Accanto a questo progetto ne abbiamo affiancato un altro di tipo editoriale, creando su Roma una distribuzione gratuita sulla città e sulla provincia di un mensile di informazione sulle tematiche ambientali e più che altro sulla sostenibilità. GoGreen nasce per promuovere scelte consapevoli, che poi sia attraverso l'acquisto di prodotti online o la realizzazione di un mensile o con un processo di formazione e inserimento, il punto è comunque quello di promuovere le persone a scegliere in maniera diversa e più attenta, che ovviamente investe anche noi"*. Inoltre Marta Ceretta di Zordan ha aggiunto *"Siamo certificati da non più di un paio di mesi. Credo che la sfida più grande ci attenderà da Gennaio quando verrà creato il piano d'azione. Si sa che sono le persone il fattore che deciderà o meno il futuro di un progetto, perciò sarà fondamentale ottenere il commitment di tutte le persone Zordan nel compiere le decisioni secondo i nuovi parametri"*.

- <u>CERTIFICAZIONE COME VALORE AGGIUNTO ALL'ATTIVITA' AZIENDALE</u>

Un concetto emerso dalla letteratura sulle Benefit Corporation riguarda il fatto che la certificazione può essere considerata come uno strumento per apportare valore aggiuntivo all'attività aziendale. E' stato dunque chiesto agli intervistati il loro pensiero a riguardo. Luca De Fanti di Facile Aiuto ha parlato di *"Usare la certificazione come leva commerciale concreta che potrebbe accelerare alcuni progetti che abbiamo in cantiere"*, Kirsten Ruffoni (Mondora) dice che *"Il valore aggiunto sta nel poter provare di essere un'azienda che pensa veramente al bene comune e non solo al profitto, con progetti concreti. Molte aziende dicono di farlo, poche lo fanno sul serio"*. Anche Valentina Schifano di Herbatint conferma il concetto esposto, come nei precedenti casi: *"Siamo certi che essere una B Corp sia un valore aggiunto e che possa portare nuove occasioni di business attraverso l'incontro con partner, fornitori e clienti*

che, condividendo gli stessi ideali, visto che tutti hanno l'ambizione di contribuire al miglioramento del mondo in cui viviamo". Infine l'ultimo contributo è quello di Marta Ceretta di Zordan: *"Sicuramente può aiutarci a focalizzare le nostre energie verso un processo di miglioramento continuo (lotta contro gli sprechi) con conseguenti benefici in termini di risposte ai clienti, ma anche a lavorare sul commitment delle risorse umane".*

- FENOMENO B CORP IN ITALIA

Infine è stato trattato con gli intervistati il tema del fenomeno B Corp sul territorio italiano ed è emerso che è difficile riuscire ad individuare una visione comune: da una parte c'è chi sostiene che il territorio italiano sia un terreno fertile per le B Corp, dall'altra c'è chi invece intravede nel nostro Paese una serie di problematiche che possono ostacolarle. Rientrano nel primo gruppo Zordan, infatti Marta Ceretta dice che *"L'Italia è stato il primo Paese in Europa a introdurre la forma giuridica della Società Benefit. Questo è un importante messaggio per il Paese e per gli italiani: possiamo ancora essere un Paese di avanguardia e innovazione. L'Italia nel passato è stata culla di molte aziende che hanno vissuto un rapporto di interdipendenza con il territorio, es. Olivetti, Marzotto, Lanerossi. Per questo il movimento B Corp non faticherà a diffondersi"*, Perlage Winery con Davide Scroccaro che ci conferma il fatto che *"Le B Corp sono importanti sia per l'Italia che per il mondo visto che ristabiliscono la funzione storica dell'azienda di creare un beneficio per l'ambiente e la comunità locale e non tendere esclusivamente al profitto, depauperando le risorse del territorio senza alcun vantaggio per l'economia locale. Si tratta di un elemento innovativo per lo sviluppo del nostro territorio verso una maggiore sostenibilità e la creazione di una rete di aziende più solida"* e infine Luca Guzzabocca di Right Hub dice che *"Le B Corp sono fondamentali perché lavorano sull'equilibrio tra risultato economico e quello ambientale e sociale. Come dimostrano i numeri delle imprese già certificate in Italia e quelle in via di certificazione, il nostro Paese si dimostra ben pronto per questo movimento".* Interessante è anche il contributo di Claudia Ravera di NWG Energia che non solo afferma che *"L'Italia ha un tessuto socio-economico che rappresenta un terreno fertile per lo sviluppo delle B-Corp, ne è prova il fatto che oggi è il paese in cui le B-Corp stanno crescendo più velocemente. Più aziende aderiscono a questo nuovo modo di fare impresa e più diffonderemo prodotti e servizi a basso impatto ambientale, aiutando a diffondere comportamenti rispettosi dell'ambiente."* ma aggiunge anche: *"Ci*

auspichiamo che le società Benefit e la certificazione B-Corp diventino un modello economico condiviso a livello mondiale visto che l'inquinamento globale ha raggiunto soglie critiche e ha avviato processi che diventeranno a breve irreversibili. l cambiamenti climatici stanno trasformando l'eco-sistema della Terra molto rapidamente con conseguenze sempre più allarmanti. Sono molti i testi e gli studi scientifici che battezzano il vicino anno 2030 come punto di non ritorno."

C'è chi però ha un'opinione un po' diversa, è il caso di Kirsten Ruffoni di Mondora, *"Le B Corp sono molto importanti e dovrebbero diventare il modo "normale" di fare impresa. Tuttavia credo che in Italia ci sia un po' di resistenza al movimento ... tante aziende dicono "è bellissimo ma non è per noi" e vedono solo i problemi anziché focalizzarsi sui vantaggi. Ma è solo un problema di mentalità".* In occasione dell'evento del 1 Dicembre a Milano abbiamo avuto l'opportunità di interagire in prima persona con i responsabili delle B Corp e tra questi Walter Sancassiani di Focus Lab ci ha detto *"Purtroppo nel mondo reale la parola sociale è ancora vista come un taboo, anziché essere considerata un elemento distintivo di innovazione. Negli Usa le B Corp ci sono da 10 anni, qui siamo ancora all'inizio. Ovviamente qualcosa sta cambiando, nel senso che qualcuno inizia a vederci ma non bisogna farsi alte aspettative nel breve termine".* Luca De Fanti di Facile Aiuto ha invece individuato un'ulteriore problematica, *"L'Italia penso sia un tessuto troppo burocratico e lento per poter veramente essere da slancio a movimenti di questo genere, però sono certo che in Paesi snelli come gli Stati Uniti possa crescere in modo esponenziale e in breve tempo. Quindi se non si snellisce la burocrazia il nostro sistema rischia di soffocare"*. L'ultimo contributo viene da Flaviano Traducci di MarioWay: *"Il discorso secondo me è che in Italia e nel mondo non c'è tutto questo interesse nei confronti di questa logica aziendale, in realtà noi crediamo che sia un percorso estremamente selettivo, infatti solo il 5% delle società che seguono il processo certificativo ottengono la certificazione. Penso che l'Italia abbia una grande potenzialità ma c'è bisogno di sensibilizzare le aziende verso questa tipologia di approccio e di logica al mercato e al mondo, all'ambiente e alla società".* A questo proposito tra le iniziative volte a diffondere la conoscenza delle B Corp si possono individuare gli eventi che si sono tenuti nell'arco del 2016, Valentina Schifano di Herbatint ci fa sapere che *"Anche noi abbiamo preso parte al B Corp Summer Summit 2016 che si è tenuto a Roma lo scorso luglio. Eravamo da poco entrati a fare parte di questo movimento e siamo rimasti*

affascinati dall'energia e dalla proattività di tutte le aziende che hanno partecipato e da B Lab che ha organizzato e coordinato l'evento. È stata un'importante occasione di confronto che ha dato vita a sinergie tra aziende diverse. Anche noi di Antica ci siamo attivati per promuovere collaborazioni con altre B Corp, dando vita a un ciclo di appuntamenti in occasione delle nostre partecipazioni a fiere internazionali. Abbiamo incontrato e cooperato con altre B Corp e con i responsabili del B Lab del Paese ospitante per organizzare sessioni informative e per spiegare al pubblico e alle altre aziende in fiera che cosa fanno le B Corporation nel mondo e perché hanno scelto di portare avanti questi valori comuni. Il primo evento B Talk che abbiamo organizzato si è tenuto a Bologna a settembre 2016 in occasione del Sana, il salone internazionale del biologico e del naturale, un'esperienza bellissima che continueremo a riproporre."

- SUGGERIMENTI PER LA CRESCITA DEL FENOMENO E FUTURO B CORP

Infine è stato chiesto agli intervistati cosa si potrebbe fare praticamente per favorire la crescita del fenomeno in Italia. Questi i contributi più significativi. Valentina Schifano (Herbatint) ci ha spiegato che *"Molte sono le attività che si potrebbero intraprendere per promuovere la certificazione e accrescerne la notorietà. Ad esempio, potrebbe essere un tema trattato nelle Università per farlo conoscere anche alle nuove generazioni, ai manager di domani; si potrebbero attivare campagne di comunicazione orientate ai consumatori per aiutarli a comprendere gli effettivi vantaggi apportati dalle società B Corp e potrebbero essere promossi progetti di cooperazione fra le B Corp nel mondo volti a rafforzare il network internazionale e all'accrescimento dell'awareness della certificazione stessa".* Davide Scroccaro di Perlage Winery invece sostiene che *"Probabilmente servirebbe un maggiore sforzo mediatico e comunicativo per diffondere tali opportunità alle aziende",* mentre Luca Guzzabocca di Right Hub è intervenuto così: *"Ritengo che il fenomeno possa continuare a crescere nella misura dei riconoscimenti sul piano fiscale e di merito in caso di gare e altro. La cosa certa è che le B Corp possono davvero contribuire alla creazione di un mondo migliore".*

La concezione di base condivisa da tutte le B Corp è che le Benefit Corporation rappresentano il futuro. Come ci conferma Camilla Veronese di Kudu *"Pensiamo che il modello B Corp sia il futuro dell'imprenditorialità e la base di un modello socio-economico nuovo e positivo che deve prendere in considerazione l'impatto sociale come principio di base per uno sviluppo a lungo termine. Oggi le aziende rappresentano la*

più grande forza sul pianeta. Il futuro sarà prospero se riusciremo ad indirizzare questo potenziale in una direzione virtuosa che crei valore per tutta la società". A queste si può aggiungere il contributo di Luca Rossettini di D-Orbit che dice *"E' previsto che nei prossimi 35 anni la popolazione mondiale conterà 9.5 miliardi di persone; è essenziale quindi promuovere una circular economy garantendo anche un ritorno per tutti gli stakeholder. Le B Corp offrono un valido contributo in questo senso: elaborando nuove tecnologie, è possibile per tutte le aziende B Corp misurare e gestire al meglio i cambiamenti , offrendo i mezzi per operare in modo sostenibile"*[1].

Infine è interessante riportare anche la visione di Marta Ceretta (Zordan): *"Dopo la crisi del modello capitalista si sta affermando un nuovo profilo di clientela, più formata ed informata che acquista valutando le conseguenze del proprio acquisto sulle persone e sull'ambiente. Questa nuova tipologia di cliente riconosce valore ai brand che si fanno carico di una causa sociale o ambientale che gli sta a cuore. Parallelamente, nel mercato del lavoro, sono entrate le prime generazioni di millennials (giovani dai 24 ai 34 anni) che, per ragioni di carattere socio-economico, attribuiscono al lavoro un nuovo significato. Davanti a loro non hanno la prospettiva di elevati guadagni e sanno che la loro permanenza nel mercato del lavoro non sarà di breve durata, quindi utilizzano come metro di valutazione la qualità della vita (work-life balance in primis, ma anche la possibilità di accedere a percorsi di formazione continua). Per questo le B Corp sono aziende "a prova di futuro"; da un lato accontentano il nuovo cliente, dall'altro attraggono i talenti. La conseguenza sarà una maggiore stabilità del business e l'attrazione di investitori. E' chiaro che la crescita è per l'azienda una condizione imprescindibile, ma la vera evoluzione sta nel come si persegue la crescita".*

CONCLUSIONI

Quella delle B Corp è una vera e propria rivoluzione, partita dagli Usa e che sta raggiungendo in pochi anni ogni parte del mondo. Le B Corp sono uno dei segnali maggiormente significativi tra quelli che contribuiscono a darci effettivamente gli elementi per intuire e prevedere in che modo il mondo sta cambiando. Facendo un'analisi della situazione attuale del fenomeno B Corp, quello che emerge è che a fine 2016 si è superata la cifra di 2'000 B Corp certificate in tutto il mondo e inoltre più della metà risultano essere società provenienti fuori dagli Usa, a testimonianza della dimensione globale del movimento. Si tratta di numeri straordinari, come viene confermato direttamente da B Lab "Ci sono voluti più di 7 anni per raggiungere quota mille e meno di 24 mesi per raggiungere 2'000 aziende certificate"[74]. Sembra che ormai ci siano tutte le condizioni per creare un movimento di imprenditori che vogliano cambiare il modo di fare impresa andando ad includere l'impatto su persone e ambiente nella propria strategia di *business*. Eric Ezechieli è intervenuto così a riguardo: *"Si è appena conclusa una fase di avviamento, ed è iniziata una nuova fase che ci auguriamo possa coinvolgere sempre più aziende e imprenditori italiani."*[75]

E' proprio in seguito ai dati a nostra disposizione che si è deciso di andare ad indagare più a fondo il movimento B Corp nel territorio italiano. Come ci aspettavamo, ci siamo trovati davanti un fenomeno vasto e variegato sotto diversi aspetti, come la dimensione aziendale, il settore di appartenenza, la posizione geografica ecc. Questo significa che quel cambiamento di paradigma di cui si parlava nel Capitolo 1 sta avvenendo, o meglio è già avvenuto. Il fenomeno delle B Corp può considerarsi la prova concreta di questo cambiamento: molte sono le realtà coinvolte fino ad oggi e molte lo saranno nei prossimi mesi, realtà diverse ma tutte accumunate dall'unico obiettivo di usare il *business* per avere un impatto positivo nel mondo.

Innanzitutto è possibile partire dal confronto tra i risultati della ricerca empirica effettuata e la letteratura di riferimento, per andare a vedere quali sono gli aspetti caratterizzanti del movimento B Corp. In seguito alle interviste effettuate, grazie alle quali abbiamo conosciuto il fenomeno delle Benefit Corporation direttamente dalla voce

[74] www.eticanews.it
[75] www.reteconomy.it

dei protagonisti, l'elemento che emerge è come l'interesse per i temi della sostenibilità e della CSR possa essere considerato un presupposto del movimento B Corp. In nessun caso aziendale la sostenibilità arriva ad avere un ruolo secondario rispetto alla primaria attività di *business*, piuttosto vengono messi sullo stesso livello. Tutte le attività delle B Corp sembrano avere riscontri non solo dal punto di vista commerciale ma anche da quello sociale e ambientale. Come spiegato nei primi capitoli dedicati alla letteratura, si tratta di un cambio di paradigma, o meglio di un modo completamente nuovo di pensare ma soprattutto di fare impresa che ci conferma come l'idea dell'impresa *for-benefit* risulti essere vincente anche per il futuro. Paolo Di Cesare (co-fondatore di Nativa) aveva parlato di un errore concettuale nella definizione stessa di impresa. Per il Codice Civile l'impresa nasce fondamentalmente per dividere gli utili o secondo lo statuto Usa per massimizzare i dividendi degli azionisti, in realtà con questo genere di codifica ci si dimentica completamente delle persone e del pianeta. Fortunatamente oggi le imprese funzionano in maniera diversa rispetto al passato e sempre di più sentiamo il fatto che noi stessi ci siamo dimenticati di includere nella natura stessa delle imprese, che oltre a perseguire il profitto, occorre anche perseguire un impatto sociale. Per questo sempre più persone si avvicinano ai temi di CSR e lo sviluppo del fenomeno B Corp ne è una prova concreta.

Come spiegato precedentemente le B Corp sono arrivate in Italia grazie a Nativa Lab e la maggior parte delle aziende è venuta a conoscenza del movimento grazie al loro lavoro, questo ci viene confermato anche dalle interviste effettuate. In quanto *B Lab Country Partner*, Nativa sta svolgendo questo compito nel migliore dei modi contribuendo all'aumento del numero di aziende che si sottopongono al processo di certificazione; ad oggi in Italia sono circa 300 le aziende che si stanno sottoponendo al *B Impact Assessment*[76]. Ma se il lavoro di Nativa sta avendo tutto questo successo è anche grazie alle B Corp già certificate che sono sempre pronte a coinvolgere attraverso un passaparola positivo altre realtà e a diffondere in tutto il Paese la visione B Corp. Si tratta di una *Community* dinamica e attiva, per questo ci sono alcune aziende che sono venute a conoscenza del movimento anche tramite Tv, Web, Conferenze, Dibattiti ecc.

Per quanto riguarda le motivazioni che portano le aziende a intraprendere il percorso per diventare B Corp, quella più rilevante è la volontà di far parte di una *Community*, di un

[76] www.greenbiz.it

network di aziende che condividono la stessa visione del mondo. Nonostante il diventare una B Corp porta con sé alcuni vantaggi, la vera motivazione sembra essere quella di intraprendere la strada giusta per il futuro dell'impresa. Sembra anche che la componente economica passi in secondo piano, si pensi che anche Mauro Del Barba ha giustificato l'assenza di agevolazioni per le Benefit Corporation in questo modo: *"Non è una caso che non ci siano sgravi fiscali ne incentivi per chi vuole diventare B Corp, vogliamo avviare un cambiamento culturale: le aziende non devono fare questa scelta perché ne possono trarre vantaggi economici ma perché la ritengono necessaria per migliorare la società".*

L'analisi dei vantaggi e degli svantaggi conseguenti alla certificazione sembra aver confermato quello che era stato precedentemente trattato nel capitolo sulla letteratura. Era stata stilata una lista di 10 vantaggi potenzialmente raggiungibili e tutti quelli che sono stati individuati dalle B Corp intervistate vi rientrano perfettamente. Tra i più gettonati sicuramente l'entrare a far parte di una comunità con cui condividere gli stessi valori, e questa come abbiamo visto è anche un po' la motivazione che spinge le aziende a intraprendere questo percorso. Quello che si riscontra è anche un rafforzamento a livello di immagine e del *brand*, ma anche il miglioramento delle *performance* e la capacità di valutazione del proprio operato attraverso *standard* oggettivi. Però un rischio che si corre è quello di trasformare le B Corp in un marchio alla moda, un comodo espediente di marketing con un costo di acquisizione modesto, finalizzato a migliorare l'immagine della società, la vendibilità dei suoi prodotti o la disponibilità di capitale da parte degli investitori interessati agli aspetti etico-ambientali della produzione. Un po' come il bilancio ambientale, usato da molti più come strumento di promozione che nella reale convinzione di misurare le ricadute sociali della propria attività economica[77]. A tal proposito è intervenuto Walter Sancassiani di Focus Lab sottolineando: *"Penso che comunque ci sia una chiara differenza tra questa certificazione e le altre proprio per la trasversalità degli ambiti sui quali sei misurato per certificarti, le famose 5 aree che vanno a toccare diversi aspetti dell'attività aziendale piuttosto che concentrarsi su uno in particolare".*

Per quanto riguarda gli svantaggi invece, molti hanno parlato delle difficoltà incontrate durante la compilazione del *B Impact Assessment*, un questionario che a volte arrivava

[77] www.italiaoggi.it

ad avere domande alle quali neanche i proprietari stessi riuscivano a rispondere. Ed effettivamente si tratta di un processo abbastanza complesso, come si evince dalla spiegazione nel Capitolo 2, tuttavia anche questo non è un aspetto casuale o banale perché in realtà si vuole in qualche modo andare a fare una selezione ben precisa delle aspiranti Benefit Corporation. Ovviamente tutte le aziende possono effettuare il processo di valutazione, ma poche riescono a portarlo a termine e a conseguire gli 80 punti necessari per ottenere la certificazione.

E' stato poi affrontato il tema relativo alle Società Benefit e al rapporto tra quest'ultime e le B Corp. Si tratta di una tematica particolarmente calda, infatti è emersa una visione piuttosto eterogenea. Alcuni intervistati sembrano essere d'accordo sul fatto che il riconoscimento legale sia stato un punto di svolta molto importante per la crescita del movimento. In parte altri non riescono bene a comprendere i vantaggi di questo "passaggio" a Società Benefit, che spesso viene vista come una banale formalità o come un costo non necessario perché magari nello statuto aziendale viene già espresso l'impatto sociale che si intende perseguire anche se non si parla di Società Benefit. In ogni modo a prescindere da questo, la nascita delle Società Benefit ha contribuito sicuramente alla diffusione della conoscenza del fenomeno in tutto il Paese. Nonostante ciò Mauro Del Barba è intervenuto così: *"La vera sfida non è ancora vinta: vogliamo e dobbiamo supportare questo cambiamento con un grande piano di riforme complessive del Paese per fare dell'Italia il cuore di questa rivoluzione attorno a cui costruire una nuova Europa del Benessere Sociale"*[78]. Per cui la novità che si evince è che anche le istituzioni cominciano a riflettere seriamente sul tema e a dotarsi degli strumenti per un tessuto normativo che possa essere a sostegno della portata innovativa del fenomeno.

Dalle interviste effettuate è emerso inoltre come le B Corp certificate abbiamo tutti quei valori e quegli ideali tipici del movimento B Corp nel proprio DNA aziendale, ma soprattutto è emerso quanto le persone credono in quello che fanno e come riescono a metterlo effettivamente in pratica. Durante la descrizione delle loro attività aziendali ecco che si intravedono tutti quei caratteri tipici dell'essere B Corp, si va dall'immancabile tema della sostenibilità fino all'importanza della trasparenza, ma si parla anche di responsabilità per quanto riguarda l'impatto ambientale e sociale. A seconda della valutazione su tutta "la realtà aziendale", perché come abbiamo già detto

[78] www.adnkronos.com

la Benefit Corporation è una certificazione *"in toto"* dell'attività aziendale, le aziende ottengono un punteggio. Ogni 2 anni questa certificazione va di nuovo verificata per poter essere confermata, di fatti molti intervistati ci hanno parlato di una serie di progetti e iniziative che stanno già mettendo in atto per poter aumentare il proprio *score*. Questo perché l'ottenimento della certificazione non viene visto come un punto di arrivo, ma piuttosto come l'inizio di una nuova vita aziendale, caratterizzata da un miglioramento continuo.

Infine insieme agli intervistati si è discusso riguardo il rapporto tra il movimento delle B Corp e il nostro Paese. Tutti sono entusiasti di questo fenomeno ed orgogliosi del ruolo che sta avendo il nostro Paese, in molti però hanno anche mostrato una certa perplessità riguardo la crescita futura del fenomeno nel territorio italiano. Tra le problematiche che sono state individuate il fatto che la società italiana e il sistema aziendale non sia ancora pronto a questo cambiamento di cui si è parlato durante tutto il lavoro di ricerca, ma anche il fatto che l'Italia è un Paese troppo burocratico per cui si tende a complicare ogni cosa. Secondo altri sarebbe necessario un maggior riconoscimento da parte delle Autorità e delle Istituzioni in generale. Inoltre sarebbe bello che il fenomeno, il quale come abbiamo già detto è estremamente variegato nei vari settori industriali, riuscisse a coinvolgere anche quelle grandi realtà aziendali presenti nel nostro Paese così da essere da esempio per le altre aziende.

Per sostenere quel cambiamento culturale di cui si è parlato nel Capitolo 1, basterebbe comunque che tutte le attuali aziende *for profit* iniziassero a tenere in considerazione politiche sociali, ambientali ecc. però purtroppo ad oggi non tutte le aziende seguono questa filosofia. Il nostro futuro sarà prospero se riusciremo a indirizzare il potenziale di tutte le aziende in una direzione virtuosa che crei valore per tutta la società. Tra i suggerimenti per favorire la crescita del fenomeno B è stato consigliato di puntare molto sulla diffusione mediatica, poiché bisogna cercare di raggiungere al più presto il grande pubblico affinchè tutti sappiano che qualcosa sta cambiando e contribuiscano a far parte di questo cambiamento, come del resto recita lo slogan delle B Corp *"Il cambiamento è arrivato … B the change!"*

Infine un ultimo aspetto interessante è dato dal fatto che il fenomeno delle B Corp abbia avuto e stia tuttora avendo grande successo in Italia non può considerarsi un caso. Il cambiamento per essere autentico deve avere delle radici e nella nostra cultura

economica queste radici sono profonde. A tal proposito durante l'evento del 1 Dicembre 2016 a Milano è intervenuto il professor Stefano Zamagni, da sempre sostenitore del movimento B Corp e mi piacerebbe concludere l'elaborato prendendo spunto dal suo discorso. Il professore ci fa notare che se si guarda il modo in cui è stato concettualizzato il ruolo specifico dell'impresa in un'economia di mercato è possibile individuare almeno 3 tradizioni di pensiero.

La prima, nata in ambiente Anglosassone, è basata sulla dicotomia tra momento della produzione/ricchezza e quello della distribuzione/fruizione, che ha portato alla più nota contrapposizione tra *profit* e *no profit*. Questa distinzione risulta però avere radici nella matrice culturale americana: interessante è il caso Ford-Dogger degli Anni '20. I fratelli Dogger erano azionisti di minoranza (18% del capitale della Ford), Henry Ford aveva deciso di mettere in pratica una serie di iniziative in ambito di *Welfare* aziendale. Succede che i due fratelli fanno causa a Ford perché comportandosi in questo modo li aveva privati di una parte di profitto. Andando per vie legali, la Corte Suprema Americana gli dà ragione e Ford fu costretto a pagare coi propri soldi quel differenziale di dividendo. Quello che emerge da questa storia è che in America si temeva che mischiare *profit* e *no profit*, provocando una nuova forma di ibridazione, sarebbe stato pericoloso per la stabilità del sistema economico. Per questo motivo la nascita delle B Corp proprio in USA è vista dai sociologi come un fenomeno emergente anche a livello teoretico, poiché fino ad allora i libri avevano parlato soltanto di massimizzazione dei profitti per gli azionisti come unico scopo aziendale.

La seconda scuola di pensiero è la tradizione dell'Europa Continentale, nello specifico Francia e in parte Germania, esclusa l'Italia, e si basa sulla centralità dello Stato e sul ruolo ancillare dell'impresa. E' qui che nasce infatti l'espressione "Terzo Settore", coniata da Jacques Delors, che diventerà Presidente della Commissione Europea, in un saggio del 1981 e comprende tutte quelle espressioni libere della società civile, dal volontariato alle cooperative e alle imprese sociali.

Infine c'è la terza tradizione, che è quella italiana. Come già detto in realtà questa idea delle B Corp non è proprio una novità per l'Italia, il problema è che spesso noi italiani recidiamo le basi e le radici da cui siamo nati e non sappiamo valorizzare le nostre tradizioni di pensiero. Infatti nella tradizione italiana la distinzione non è stata tra *profit* e *no profit* e nemmeno tra primo, secondo e terzo settore, bensì tra Impresa Civile e

Impresa A-civile (non civile). La prima è quella che include e genera ricchezza, che affronta i problemi di varia natura usando lo strumento imprenditoriale come fondamentale. La seconda è quella che pensa soltanto al proprio bilancio e ai propri consumi. Questa distinzione risale a più di 600 anni fa, durante l'Umanesimo Civile (1400), quando un gruppo di imprenditori capiscono che la loro funzione era quella di traghettare la società dal Medioevo a quella che sarà chiamata Epoca Moderna. Sono stati gli imprenditori a realizzare l'Umanesimo, sotto le vesti di mercanti, artigiani e commercianti. Successivamente però nella storia le cose sono andate diversamente e abbiamo abbandonato questa distinzione; è il motivo per cui alcune volte abbiamo fatto riferimento alla visione anglosassone e a volte a quella francese e non abbiamo fatto tesoro della nostra idea. La cosa interessante è che però negli ultimi decenni questa tradizione di pensiero dell'economia civile sta riemergendo e tutto questo è partito proprio dagli Americani che hanno riscoperto questo elemento tipico della tradizione italiana.

Anche in questo momento ci troviamo in una situazione analoga, cioè assistiamo al passaggio dalla situazione industriale a quella post-industriale, per cui abbiamo bisogno di imprese che capiscano l'impegno nei confronti della *Civitas*. Stiamo assistendo all'apertura di una nuova prospettiva che permetterà al Terzo Settore di emergere e diventare un protagonista a pieno titolo[79]. Il professor Zamagni ha concluso il suo intervento durante il *meeting* di Milano con le seguenti parole: *"Questo fenomeno produrrà un impatto notevole, anche al di là dei risultati immediati che pure sta avendo, e fra non molto saremo pronti ad un ulteriore cambiamento, perchè l'idea di un'impresa non civile, cioè distruttrice di valore sociale, non può essere ospitata in un Paese che si dice civile e soprattutto che voglia progredire*[80]*."*

In ultimo, mi piacerebbe citare Riccardo Sabatini, grande scienziato e imprenditore italiano che si è espresso così a proposito del fenomeno: *"L'idea di B Corp è così ovvia che il contrario suona sospetto: un'economia basata su aziende che non prendono in considerazione il loro impatto sulla società e sull'ambiente, col solo scopo di massimizzare i profitti . Stranamente è proprio quello che oggi riteniamo normale. E' ora di passare oltre. La scienza deve essere accoppiata all'impresa privata. Penso quindi che i prossimi capitoli della storia li scriveranno società in grado di perseguire*

[79] www.reteconomy.it
[80] www.avvenire.it

allo stesso tempo il benessere sociale e i guadagni economici. Cioè capace di fare miliardi di dollari salvando miliardi di vite. Un ottimo modello in questo senso sono le B Corp!"[81]

B Corp. *Be on the right side!*

[81] www.wired.com

APPENDICE

A. Tabella dati B Corp

B-Corp	Environment	Workers	Customers	Community	Governance	Overall B-SCORE
Nativa	11	26	28	31	13	**108**
Mondora	13	27	9	37	19	**105**
De Micheli Lanciani Motta	5	0	7	71	7	**90**
Dikaios	4	27	31	12	10	**84**
Focus Lab	12	20	27	56	9	**97**
Goodpoint	4	30	37	18	12	**100**
Kudu	5	23	27	29	8	**92**
Right Hub	8	25	23	25	11	**92**
EXE.IT	16	31	N/A	22	20	**89**
Green Apes	*	*	*	*	*	*
Organizzare Italia	13	0	31	26	13	**83**
Amala Ecoumana	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	**N/A**
SingularityU Italy	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Equilibrium	*	*	*	*	*	*
Fratelli Carli	42	23	N/A	25	7	**97**
Habitech	28	27	N/A	19	17	**91**
Dermophisiologique	22	15	11	25	7	**81**
Davines	41	23	3	24	9	**99**
Herbatint	19	17	N/A	38	7	**80**
Marcel Zanolari	44	19	N/A	19	6	**88**
N&B	35	24	N/A	28	8	**95**
Salcheto	62	20	N/A	23	9	**114**
Damiano	*	*	*	*	*	*
Emmerre	28	24	5	21	4	**82**
Perlage	36	17	N/A	20	8	**81**
Filippi	13	20	N/A	44	12	**88**
Zordan	22	23	N/A	19	16	**81**
Treedom	45	30	N/A	30	11	**115**

D-Orbit	42	25	N/A	15	15	**96**
Little Genius International	14	29	29	31	12	**114**
Cometech	8	29	31	55	9	**132**
Facile Aiuto	7	25	15	26	8	**80**
GoGreen	40	18	N/A	22	10	**89**
Insieme	11	31	13	37	16	**107**
PerMicro	2	22	42	11	13	**89**
The Church Palace	10	19	0	45	6	**80**
Impact Hub Milano	11	20	15	22	13	**80**
Bioclean	*	*	*	*	*	*
MarioWay	18	19	17	19	7	**80**
NWG Energia	40	25	N/A	34	17	**115**
Tweegs	36	22	N/A	40	21	**118**
Banca Prossima	13	24	31	7	13	**88**
Elidria	10	0	N/A	52	19	**81**
Vita	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Boboto	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	**N/A**
Croqqer	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	**N/A**
YoRoom	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	**N/A**

NB

Il simbolo "*" sta a significare che sul sito ufficiale delle Benefit Corporations non sono stati registrati i punteggi assegnati ad alcune B Corp. Nello specifico risultano mancanti i dati relativi ad EQUILIBRIUM, DAMIANO, BIOCLEAN e GREENAPES.

B. Traccia intervista in profondità

A. Info di base sull'azienda

1. Può descrivere brevemente la storia dell'azienda?

B. Responsabilità sociale e avvicinamento alla Benefit Corporation

2. Quanto è importante la sostenibilità per la vostra azienda? Come vi siete avvicinati a questo tema?
3. Come avete conosciuto la certificazione Benefit Corporation?
4. Il contesto socio-economico di riferimento è un fattore determinante nella formazione del focus sostenibile nelle imprese B-Corp? Quali elementi risultano essere decisivi?
5. Sempre facendo riferimento alla CSR, avete altri tipi di certificazioni?

C. Benefit corporation

6. Quali sono i motivi che vi hanno spinto a diventare B-Corp?
7. Quali benefici vi aspettavate dal diventare una B-Corp e quali avete effettivamente riscontrato?
8. Quali vantaggi e svantaggi attribuite alla certificazione?
9. Avete incontrato difficoltà nel processo di certificazione? Quali? Come le avete risolte?
10. Per quanto riguarda il discorso della regolamentazione giuridica, siete già una Società Benefit? Pensa che questo riconoscimento dal punto di vista legale possa aiutare lo sviluppo del fenomeno B-Corp?
11. Qual è stata la sfida più importante che avete dovuto superare per diventare B-Corp?
12. E' noto che nelle aziende certificate come B-Corp è data particolare attenzione alla responsabilità e alla trasparenza d'impresa, non solo nei confronti dei clienti ma anche di tutti gli *stakeholder* .. come vi comportate a riguardo?
13. Quali solo le caratteristiche del vostro *Benefit Report*? Cosa pensate di fare per migliorare il vostro *score*?
14. Qual è stata la sorpresa nel diventare B Corp?
15. Pensate sia possibile usare la certificazione per aggiungere valore alla vostra attività aziendale? In che modo?

D. Comunità B Corp e fenomeno italiano

16. Pensate che le B-Corp siano importanti per l'Italia e per il mondo? Perché?
17. Avete partecipato al B-Corp *Champions Retreat*? E alla *convention* che si è tenuta a Roma i primi di luglio? Se si, cosa le ha lasciato quell'esperienza?
18. Secondo lei il tessuto produttivo italiano è un terreno fertile per le Benefit Corporation?
19. Pensate che il fenomeno continuerà a crescere? Cosa si potrebbe fare a riguardo?
20. Perché le B-Corp vengono considerate le aziende del futuro? Pensate davvero che le B-Corp possano contribuire alla creazione di un mondo migliore?
21. Cosa direbbe a qualcuno che sta valutando l'ipotesi di intraprendere il processo di certificazione B-Corp?

C. Interviste in profondità

C.1 GOGREEN STORE SRL

Intervistata: *Daiana Asta* *24/10/16*

R: "Inizialmente ci interessava sapere chi siete realmente e dove nasce l'idea di questo sito di *e-commerce*. Ci può raccontare brevemente la storia dell'azienda anche prima di diventare B-Corp?"

I: " Certamente, dunque GoGreen nasce da un gruppo di persone eterogeneo e come spesso accade per gli *e-commerce* in Italia, nasce come un'attività quasi per gioco, come un'attività accessoria e secondaria rispetto a quella che è la nostra attività principale. Io e questo mio gruppo di amici avevamo un bagaglio di valori condivisi, ognuno con valori diversi ma con un comun denominatore abbastanza omogeneo. L'idea era quella di riuscire attraverso il consumo quotidiano e le ricerche quotidiane, si possono muovere delle dinamiche che fanno la differenza e che queste dinamiche economiche possono essere la spinta principale per un cambiamento anche dal punto di vista sociale. Quindi il concetto è piuttosto semplice e banale: ogni volta che scelgo di acquistare un prodotto, verifico che quel prodotto oltre ad avere qualità intrinseche, cioè che è un buon prodotto, ha anche una filiera che sia più corretta e sostenibile, ma non solo dal punto di vista ambientale, ma anche dal punto di vista sociale, della produzione migliore di un'altra, sto generando un valore positivo per la società, per la collettività. Se compro la cioccolata *fair trade* compro un prodotto che viene da un processo produttivo controllato, da una processo di trasformazione con alcune caratteristiche precise, che si muove all'interno di un quadro normativo preciso. Quindi ho mangiato una buona cioccolata ma allo stesso tempo ho contribuito al cambiamento e al miglioramento della società. Abbiamo visto che il mercato col tempo ci ha sostenuto sempre più, e quello che inizialmente era nato come un gioco o una sfida si è potuto trasformare in un'attività reale, in un business nel 2009 e a fine 2014 abbiamo deciso di trasformare GoGreen in una vera azienda, ovvero di avviare una serie di collaborazioni con partner per noi strategici, di investire all'interno dell'azienda in modo da farla crescere e trasformare il gioco in un *business.*"

R: "Quindi a livello organizzativo?"

I: " A livello organizzativo siamo una Srl, diventeremo a breve una Benefit Corporation, attraverso la variazione dello statuto. Non che cambi molto la realtà aziendale, in effetti neanche la certificazione ha cambiato più di tanto quello che era la nostra idea di *business*. Diciamo che cerchiamo di privilegiare l'investimento sulle persone piuttosto che sulle cose, tutto il resto è una conseguenza, una sorta di catena virtuosa."

R: "Abbiamo visto che sulla vostra piattaforma i prodotti delle varie imprese hanno visibilità gratuita."

I: " Si, tutte le imprese sono presenti gratuitamente sul portale. Alcune sono abbastanza grandi, famose e hanno un loro mercato di riferimento. Quello che noi cerchiamo di fare però è soprattutto fare affiancamento alle *start-up*, ossia alle piccole imprese italiane che decidono di avviare un'attività nel settore della sostenibilità e che non hanno a disposizione fondi e strumenti propri per lanciarsi nel mercato. Abbiamo sviluppato una piattaforma che è abbastanza performante, quindi al mettiamo a disposizione intanto come piattaforma di vendita, e poi per queste azienda abbiamo la parte di affiancamento che riguarda proprio la costruzione

del *brand* e la diffusione, li affianchiamo nel primo "pezzetto" del lancio nel mercato nei confronti delle aziende piccolissime italiane che però hanno dei prodotti molto particolari con caratteristiche uniche. Diciamo che la fase di concettualizzazione è arrivata dopo, prima lo siamo diventati e poi lo abbiamo concettualizzato. La nascita e la crescita di GoGreen ha avuto tutto un percorso inverso, prima è nato poi abbiamo messo a fuoco che stavamo facendo delle cose e anche la certificazione per Benefit Corporation ha seguito lo stesso percorso: prima lo siamo diventati e poi abbiamo capito che lo eravamo."

R: "Riguardo al tema delle B-Corp , come siete venuti a conoscenza di questa certificazione?"

I: "Allora noi ne siamo venuti a conoscenza attraverso Nativa Lab, la prima B corp in Italia. Grazie nello specifico a un rapporto personale di tipo diretto con Paolo Di Cesare, è successo in maniera molto casuale, ci ha parlato delle B Corp e ci siamo detti "perché no?". Però da quando l'abbiamo scoperto a quando siamo diventati effettivamente una B Corp è passato oltre un anno, perché lo scoraggiamento da "questionarione", dall'*iter* certificativo è stato importante. E' un processo abbastanza impegnativo perché entra in ogni dettaglio della vita aziendale, quindi richiede un approfondimento della conoscenza che neanche io che ero fondatrice e ora presidente dell'azienda probabilmente avevo, quindi è sicuramente un percorso. L'essere diventati B-Corp è stato il primo passo di un percorso innanzitutto di conoscenza, mettere a fuoco ciò che c'era, ciò che facevamo, ciò che non facevamo ma che avremmo potuto fare perché era a un passo, quindi il processo di certificazione è lungo ed elaborato ma allo stesso tempo efficace non solo dal punto di vista dell'ottenimento della certificazione ma anche per un miglioramento delle attività. Abbiamo avuto dei riscontri immediati appena abbiamo iniziato a fare quest'analisi, abbiamo individuato cose che erano valori aggiuntivi che stavamo dando senza che nessuno lo sapesse. È stato molto utile sotto questo punto di vista."

R: "Benefici riscontrati in seguito alla certificazione?"

I: " Il riuscire a mettere a fuoco delle cose, della attività, dei valori che noi avevamo, ci ha portato ad essere maggiormente apprezzati sul mercato e abbiamo acquisito una nuova fascia di clientela che è quella che ci sceglie non perché abbiamo il prodotto al prezzo più basso, i tempi di gestione degli ordini più veloce, anche perché non è cosi, basta andare su Amazon e avrai tutto a un prezzo molto più basso e magari col drone che ti fa la consegna in 2 ore. Però noi abbiamo conquistato tutta una parte di clienti che quando acquistano si pongono anche delle domande: ci hanno scelto, ci hanno premiato e continuano a farlo e abbiamo aperto nuove possibilità di crescita."

R: "*B Impact Report*, cosa pensate di fare per migliorare il vostro *score*?"

I: "Le cose che si possono fare sono tantissime. In passato ci siamo rivolti soprattutto alla parte che riguarda il nostro miglioramento dell'impatto ambientale. Per tutto il 2016 ci siamo mossi però in maniera diversa, aggiungendo attività che avessero come presupposto un effettivo impatto sociale. Abbiamo lanciato un progetto che è un progetto di formazione e inserimento lavorativo all'interno di una nostra struttura per i rifugiati. Progetto pilota costruita intorno alla possibilità di offrire formazione che va dalle nozioni base dell'italiano fino all'effettiva gestione di attività nell'ambito della ristorazione. Sono 5 ragazzi che hanno fatto questo percorso e sono stati assunti dopo la fine di questa esperienza conclusasi il 30 settembre a Bologna. Esperimento durato 4 mesi (esperienza lavorativa) dopo i 2 mesi (formazione), in tutto 6 mesi. Stiamo cercando di trasformare quello che era stato un test in una parte della nostra attività in maniera continuativa , tant'è che apriremo a Bologna nel dicembre 2016 un centro che racchiuderà

diverse tipologie di attività, tra cui ristorazione, formazione in cucina o di sala, attività di parrucchiere ecc con come comun denominatore la parte di formazione e creazione di professionalità, restando collegati al mondo dei rifugiati."

R: "Progetto che va oltre il vostro *core business*, che mette in risalto l'attenzione sociale dell'azienda stessa."

I: "Si, GoGreen nasce per promuovere scelte consapevoli, che poi siano attraverso l'acquisto di prodotti online, attraverso la realizzazione di un mensile di info o con processo di formazione e inserimento, il punto è comunque quello di muovere le persone a scegliere in maniera diversa e più attenta, che ovviamente investe anche noi. Accanto a questo progetto ne abbiamo affiancato un altro di tipo editoriale, creando su Roma una distribuzione gratuita sulla città e sulla provincia di un mensile di informazione sulle tematiche ambientali e più che altro sulla sostenibilità. Stabilmente siamo in 7, con diversi collaboratori, alcuni sono professionisti, altri a progetto. Per la parte di editoria ci sono 6 persone attualmente di cui uno è un professionista che è il nostro direttore , poi ci sono altri ragazzi che stanno facendo un periodo di prova. Stiamo lavorando adesso al primo numero che uscirà i primi di novembre e che appunto avrà cadenza mensile. Noi abbiamo la sede legale a Roma e una sede a Bologna. Il territorio dei clienti è al 90% italiano,e dallo scorso anno si è aggiunta una piccola componente estera, ma abbiamo investito molto poco in questo anche perché le nostre risorse sono estremamente limitate. Favoriamo le imprese italiane però non ci sono solo imprese italiane. Ad esempio stiamo concludendo accordi con una *start up* di Marsiglia che si occupa di prodotti sartoriali, privilegiamo il *made in italy*, però non per forza. L'importante è che le cose siano fatte bene."

R: "Secondo lei l'Italia è pronta per capire questo cambiamento e stimolare la nascita di nuove B corp?"

I: " Secondo me si, al di là delle immagini che vengono fuori dai mass media. Andare ogni anno a FA' LA COSA GIUSTA (fiera di Milano) è la dimostrazione dell'entusiasmo che c'è nei confronti del cambiamento. Piena di giovani che si lanciano in idee nuove, al di fuori dei canoni riconosciuti e perseguono a conseguire gli obiettivi, c'è riscontro anche dal punto di vista economico. L'Italia è abbastanza pronta anche se un po' meno per l'*e-commerce*. Per fortuna anche le grandi aziende lo stanno facendo, qualunque siano i motivi permettono comunque di creare delle tendenze, quindi ben vengano."

C.2 FOCUS LAB SRL

Intervistato: *Walter Sancassiani* *25/10/2016*

R: "Brevemente può descriverci come è nata l'idea di dar vita a Focus Lab."

I: "A fine 2001 è nata Focus Lab, sono quindi quasi 16 anni ed è nata con l'obiettivo di fondo di fornire servizi di supporto e soluzioni di sostenibilità sia per imprese che per enti pubblici in modo *no profit*. Prima di Focus Lab io ero socio di ANSI, una società di Milano, eravamo 4 soci nati con lo stesso approccio, cioè quello di promuovere progetti di sostenibilità quando ancora se ne parlava un po' poco. Dopo 5 anni sono venuto via per vari motivi e ho creato Focus Lab, che è una Srl però nata con questo intento di accompagnare imprese e enti pubblici o del mondo *no profit* a sperimentare progetti e soluzioni di sostenibilità ambientale o economica. Siamo specializzati su 3 macrotemi. Da un lato *governance* e sostenibilità, quindi più con enti pubblici: abbiamo accompagnato più di 115 enti pubblici in questi anni in varie regioni o a livello

provinciale o comunale su ambiti di urbanistica partecipata , di piani strategici o di piani di settore, ad esempio piani di riqualificazione ambientale o energetici. Un altro filone è quello della responsabilità sociale d'impresa sul quale da diversi anni facciamo vari livelli di intervento, da indagini, infatti la prima indagine che facemmo sulla RSI risale al 2004, sono passati ben 12 anni nel distretto dell'industria ceramica e anche nel meccanico e nel tessile dalle nostre parti, in provincia di Modena. Poi molta formazione e poi 8 anni fa ci siamo inventati questi laboratori di responsabilità sociale d'impresa, il primo fu con "il CLUB- imprese modenesi per la CSR", si è andato avanti fino a toccare un anno anche la punta di 50 imprese. Il terzo filone è forse quello dove siamo più specializzati che è un po' il nostro pane quotidiano è lo *stakeholder engagement*, siamo facilitatori con progetti sia con imprese che con enti pubblici , usiamo varie tecniche codificate o non, da *word cafe*, PCM, *Bar Camp, focus group, work shop, forum*. L'approccio è molto verso gli *stakeholder*, mettere vari portatori di interesse e accompagnarli lungo il ciclo di vita di un progetto, si va quindi dall'idea generica fino alla progettazione nel dettaglio e alla creazione di partnership. Quindi per riassumere CSR, governante e sostenibilità o politiche di sostenibilità con trasversalmente, questo servizio di *stakeholder engagement*."

R: "Perché avete deciso di diventare B-Corp?"

I: "Qualche anno fa avevo letto un libro di John Elkington, ideatore di *Sustainability* a Londra che è stato un po' il guru sull'innovazione sostenibile soprattutto nel mondo delle imprese e aveva scritto questo libro a 4 mani con l'amministratore delegato della Puma, proprio sul progetto B o *B plan*, ed è stato un po' li anche l'inizio di B corp che stava nascendo negli Stati Uniti. Quindi il tema mi interessava e mi chiedevo se chissà in Italia questo approccio si sarebbe davvero diffuso, poi l'anno scorso abbiamo iniziato a vedere se c'era qualcosa in Italia e poi abbiamo deciso di farlo poiché abbiamo visto dall'*assessment* che avevamo fatto e dalla struttura di fondo dell'approccio culturale, al di là della certificazione che personalmente mi interessa fino a un certo punto, sono più interessato all'approccio culturale che c'è dietro, quindi alla trasversalità e all'integrazione e ovviamente le 5 aree nelle quali bisogna dimostrare con delle evidenze che si sta creando un po' di valore aggiunto, un po' di impatti positivi, rientravano un po' in cose che facevamo già dal 2001. Quindi è arrivata al momento giusto perché è proprio quello che facciamo fin dall'inizio, già dal nostro statuto con lo scopo di fornire e creare occasioni, facilitare eventi e percorsi che portino a soluzioni di sostenibilità con vantaggi nei confronti dei vari portatori di interesse, quindi territori, imprese, enti pubblici, insomma gli attori coinvolti volta per volta e da lì la scelta di certificarci B-Corp. Non sono più convinto di passare a Società Benefit, nel senso che non sarebbe un grande problema quello di modificare lo statuto, anche perché il nostro statuto va già abbastanza in quella direzione, più che altro non vedo ancora che il contesto culturale, sia nelle istituzioni che sul mondo *profit- no profit* è pronto ad apprezzare o valorizzare l'approccio delle Società Benefit. E' già abbastanza essere B-corp e cercare di mantenere coerentemente questo approccio e magari cercare di coinvolgere altre imprese di vario livello, anche se c'è molto da fare visto che c'è ancora molta poca conoscenza di cosa è davvero l'approccio B-Corp."

R: "Quando si parla di queste certificazioni spesso il consumatore le vede come un bollino in più, visto che può accadere anche che l'impresa si comporti in modo non sostenibile, è un po' il rischio di queste certificazioni. Pensa ci sia una differenza in questo caso?"

I: "Secondo me si, più che altro per la trasversalità degli ambiti sui quali sei misurato per certificarti, queste 5 aree, quindi non solo una, ad esempio ISO 14001 o EMAS fanno

riferimento alla sostenibilità dal punto di vista ambientale, SA 8000 è invece sugli aspetti della filiera, un po' sui fornitori, un po' sui dipendenti e si ferma lì, oppure la 18001 sulla sicurezza, poi come processo l A1000 è sullo *Stakeholder Engagement*, Ecolabel o FSC o FAIR TRADE sono sul prodotto, ovviamente per le imprese di largo consumo è più interessante la certificazione di prodotto però avere quella che dimostra che il tuo approccio culturale è trasversale alla sostenibilità e fino ad ora non esistono certificazioni di sostenibilità o di CSR perché è una grande balla quando vengono spacciate certificazioni come SA 8000 come certificazioni di RSI o sui temi di *welfare* aziendale o *building*, visto che non ci sono certificazioni ancora e mai ce ne saranno poiché la casistica di intervento è troppo vasta. C'è il *family Audit* ma è una roba molto circoscritta al Trentino che deriva dal mondo austriaco e tedesco, ed è un pezzo comunque dell'approccio *Welfare*, quindi ora come ora l'approccio di certificazione che prende in maniera più trasversale vari ambiti sui quali si può dimostrare e fare impatti positivi o ridurre quelli negativi mi pare B-Corp. La sigla in Italia non aiuta a comunicare molto, perché *corp* comunque fa pensare alle multinazionali, cosa che invece *corporation* significa azienda e da noi bisognerebbe usare impresa e anche *benefit* non convince molto, perché nell'immaginario generale ti fa pensare a un'impresa che fa del bene e quindi viene associata subito alle cooperative e lì dopo si fa confusione. La prima sfida è portare sul mercato la sostenibilità economica, sia verso chi mette risorse che verso i dipendenti che vanno pagati per il lavoro che fanno. Semmai la sfida è che mentre si cerca di fare dignitosamente e seriamente impresa, bisogna farlo tenendo sempre conto degli impatti positivi e negativi che si creano, facendolo presente sin da subito a clienti e fornitori in modo che ci sia un approccio culturale di filiera. C'è un limite secondo me, alla comunicazione e alla conoscenza, soprattutto negli enti pubblici ma anche nel mondo dell'impresa, c'è un po' l'effetto moda, anche in Italia, il mio timore è che ogni moda ha il suo momento magico, ma poi viene tutto digerito e ci si dimentica."

R: "Vantaggi e svantaggi riscontrati in seguito alla certificazione?"

I: "Con onestà, molte studentesse stanno facendo tesi sulle B-Corp, probabilmente c'è un virus nelle università , tutte donne tra l'altro poiché è positivo il fatto che prevale la sensibilità femminile rispetto a quella maschile ed è un fatto che fa riflettere su quanto in Italia siamo un po' indietro culturalmente dentro e fuori le istituzioni, ma anche dentro le imprese. E' ancora troppo presto onestamente per dire vantaggi e svantaggi. Siamo certificati da marzo ed è passato troppo poco tempo. Abbiamo fatto un evento a Modena, siamo usciti sulla stampa locale, partecipiamo agli eventi di B Corp che ci sono stati a livello nazionale, a Roma a luglio e al prossimo di Dicembre a Milano, siamo in contatto con altre B-Corp e dentro i laboratori di imprese ne parliamo, però molte persone ci guardano e noi diamo il link per guardare il video, senza farla troppo lunga e far vedere un po' di cosa si tratta. Vedo un certo interesse, ma il vantaggio per noi come micro impresa è quello che ci stimola ad essere più attenti a quello che facciamo e a porci delle domande rispetto a dei criteri, di impattare il meno possibile, di riuscire a fare in modo che ogni attore che noi coinvolgiamo in questi processi di laboratori porti a casa qualcosa, come valore aggiunto in termini di conoscenza, competenza, soluzioni, aggiornamento, nuovi contatti ecc. Dal punto di vista commerciale non posso dire ancora nulla, non l'ho fatto per quello, non penso che il fatto di essere B Corp porti le aziende a scegliere noi piuttosto che altri, sarebbe bello in un contesto culturale dove si dia più importanza al merito, dove le imprese che fanno CSR vogliono fare percorsi di sostenibilità incominciano a premiare il mercato magari selezionando fornitori che sono B-Corp, devo ancora vederne uno. Di solito l'approccio anche di chi si occupa di CSR molto francamente tra chi è una piccola realtà ma è B

Corp viene molto dopo, rispetto alla grande società di consulenza e di marketing internazionale che è sicuramente tutto tranne B Corp. Il contesto italiano a mio avviso è ancora molto provinciale, ma anche nei grandi gruppi di chi si occupa un po' di questi temi non a caso un fronte nuovo della comunicazione della sostenibilità che è lo *stakeholder engagement*, quindi coinvolgimento in modo un pò più dialogico sono ancora poche le esperienze e vengono viste a volte con perplessità. Non mi faccio aspettative su futuri vantaggi economici, il vantaggio per noi è più che altro uno stimolo a cercare di fare bene e meglio e ad essere più attenti e coerenti. Svantaggi fino ad ora nessuno se non che ho dovuto pagare diverse cose, investire in tempo e partecipare agli eventi che costano, i costi della certificazione e altre cose che però fanno parte degli investimenti ."

R: "Cosa può dire riguardo il processo di certificazione?"

I: "Ma direi che è stato impegnativo dal punto di vista del tempo sicuramente, perché sono molti gli ambiti sui quali vieni valutato. In primis si fa un *self assessment* ma ci sono una valanga di attività poi dopo se si raggiunge il quorum di almeno 80 su 200, si fa richiesta di poter iniziare l'*iter* della procedura di certificazione. Allora lì entra in gioco l'ente certificatore che è B Europe e comincia a chiederti parecchie cose perché insomma vogliono vedere delle evidenze formali, quindi documenti interni, esterni a cui segue un *audit* su alcuni aspetti per vedere se non si raccontano bugie. A campione c'è qualcuno che viene a controllare in azienda, la B Europe ha sede ad Amsterdam e non penso vogliano adottare la stessa tecnica usata per le certificazioni ISO per cui c'è l'auditor, comunque nel giro di 2 o 3 anni una volta a campione ti vengono a trovare e ogni 2 anni devi rifare tutto da capo. La certificazione non è regalata, è per sempre. Al di la della norma, della società benefit che devi rendicontare, da una B Corp ci si aspetta che ogni anno racconti un po' quello che ha fatto sugli impatti di sostenibilità. Il prezzo va per fatturato. La certificazione fino a 10 dipendenti credo, è 500 euro all'anno, ci sono poi i costi e il tempo dedicato anche alle spese accessorie, eventi ecc. anche si tratta più che altro di attività di promozione. Quindi non ha dei costi particolari, ad esempio per un cliente che voleva fare SA 8000 e c'è una bella differenza."

R: "Cosa pensate di poter fare per migliorare il vostro *score*?"

I: "Eh tante cose. Da un lato sul fronte dipendenti. In azienda siamo in 4 in rete, ma di fatto come nucleo fisso siamo 2 e mezzo quasi 3, più una microrete di collaboratori che sono facilitatori, quando dobbiamo essere in tanti entriamo in pista in un incontro anche se è abbastanza raro che ci siano incontri con tutte queste persone nella stessa giornata. Siamo molto piccini e per essere piccoli è già molto quello che riusciamo a fare ed essere B Corp, rispetto a quello che facciamo dovremmo essere molti di più, ma insomma pedaliamo forte. Un tempo eravamo molti di più, anche in 5, adesso meno, c'è meno lavoro rispetto a prima, prima lavoravamo moltissimo con gli enti pubblici, abbiamo collaborato con circa 120 enti pubblici in 15 anni e non è poco, poi con la crisi ci siamo spostati da una decina d'anni sul mondo delle imprese però è difficile perché a volte siamo troppo avanti per piccole-medie imprese e visti come servizi di nicchia e troppo piccoli per le grandi imprese che preferiscono le grandi società di consulenza anche al di là delle esperienze fatte sul tema. Siamo però più dinamici e flessibili e a volte possiamo anche variare e passare dalla ricerca e dalle *survey* alle consulenza e alla formazione rispetto magari ad altre società più grosse ma allo stesso tempo non possiamo garantire degli staff con 30 persone, ma anche nelle grandi società di consulenza le *unit* dedicate a questo tema sono limitate, 2 o 3 persone. Questi sono un po' gli ostacoli che incontriamo sul fronte del mercato, già l'ambito della consulenza sulla sostenibilità, tolta i servizi su leggi e

obblighi normativi, il lavoro c'è, ma sui servi di sostenibilità all'interno di questi *stakeholder engagement* sono una vera nicchia. Bisogna quindi creare una domanda che ora non c'è. E' già difficile essere in conformità agli obblighi di legge, immaginiamoci avviare percorsi di sostenibilità insomma."

R: "Rispetto agli anni 2000-2004 si è visto un interesse crescente nei confronti del tema della sostenibilità?"

I: "In alcuni settori si, in altri no, c'è un calo di questo fenomeno e molti vorrebbero fare cose innovative ma spendendo la metà di quello che si spendeva 10 anni fa. Questo è un po' quello che succede. Vogliono tutti l'innovazione ma spendendo come se fossero delle robe di conformità alla legge. Vedo personalmente la certificazione B-Corp come uno stimolo a lavorare meglio ed essere coerenti con quello che facciamo e proponiamo da 15 anni a questa parte."

R: "Facendo riferimento al fenomeno italiano, cosa consiglierebbe a qualcuno che sta valutando l'ipotesi di intraprendere il processo della certificazione B-Corp? Discorso sulla Società benefit?"

I: "Se ci crede, val la pena farlo perché è un mettere in fila i propri valori e i propri impegni. Non so se suggerirei di diventare società benefit . Conoscendo la Pubblica Amministrazione, se andiamo a vedere i bandi di gara quali sono i criteri premianti sul profilo di sostenibilità non c'è nulla. In alcuni casi ci sono minimi punteggi aggiuntivi se si ha qualche ISO di qualità o l'Ecolabel, ma sempre con pochissimi punteggi riconosciuti. Se nella pubblica amministrazione da un punto di vista commerciale si iniziasse a premiare le società benefit allora diventerebbe tutto più interessante, nelle imprese un qualsiasi *buyer* o responsabile d'acquisti di imprese ha di solito l'ottica di comprare di più, spendendo il meno possibile, bisognerebbe fare tanta formazione nei confronti del responsabile acquisti su come selezionano i clienti e su questo siamo in forte ritardo culturale economico, soprattutto quando le grandi imprese fanno gli acquisti, questo mi fa restare un po' perplesso. Prima si va al salone della CSR alla Bocconi per fare vedere quanto siamo bravi e poi per il responsabile d'acquisti è proprio l'ultimo dei suoi criteri quello relativo alla sostenibilità verso i fornitori. "

R: "IL CSR manager dovrebbe essere visto come una figura trasversale in ogni funzione aziendale, che vada oltre il marketing, *l'accountability,* gli acquisti, manca il dialogo."

I: "Per passare a una società benefit mi piacerebbe vedere un approccio istituzionale o anche nel mondo delle imprese, come Unioncamere o il ministero nazionale o il Governo stesso se iniziasse a premiare nelle gare pubbliche imprese che dimostrano di avere un profilo di sostenibilità trasversale e quindi di essere certificate B-Corp , garantirci che dietro c'è un certo approccio e ci sono certe evidenze, e questo può essere importante per la società benefit. Ad aprile avevo già preso appuntamento dal notaio, ma poi ci ho ripensato."

R: "Ma quindi non siete obbligati a diventare Società Benefit?"

I: "A livello internazionale, B europe parla di *reversy* nello statuto, cioè bisogna che lo statuto formalizzi questo impegno nel creare impatti positivi. Noi nel nostro statuto l'avevamo già messo quindi mi sento abbastanza tranquillo, probabilmente adesso andrebbe esplicitato molto di più. Andare dal notaio per cambiare un paragrafo mi costa 1500 euro quindi non so fino a che punto convenga, anche perché magari con quei soldi posso fare un evento per promuovere B

Corp presso imprese che non lo conoscono. Questo è ovviamente il mio parere, certo è che è più vincolante perchè se poi il direttore o i soci non sono coerenti con quello scritto nello statuto rischiano, ma rischio anche io se non faccio il 100 % di tutto quello che ho scritto, andando a perdere anche in termini di immagine e reputazione"

C.3 MARIOWAY SRL

Intervistato: *Flaviano Tarducci* *26/10/2016*

R: "Brevemente può descriverci come è nata l'idea di MarioWay?"

I: "Dunque io mi occupo di *Business Development* e lavoro qui da pochi mesi dopo la costituzione della società, quindi sono qui dal 2014. MarioWay è nata da un'idea di Mario Vigentini che ha lavorato per oltre vent'anni a contatto con persone con disabilità psicofisiche. Si è rapportato molto con la disabilità e con le persone in carrozzina; l'idea è nata non tanto da una competenza tecnica-ingegneristica quanto dalla volontà di poter costruire una relazione, e quindi comunicare con le persone con disabilità non più attraverso una relazione asimmetrica, dall'alto verso il basso, ma in una posizione alla pari, simmetrica, che pone la persona che sta tendenzialmente in basso più in alto, cioè all'altezza degli occhi delle persone normodotate. Da quest'intuito, Mario ha poi contattato delle persone che hanno competenze tecniche per sviluppare un dispositivo funzionante che avesse le caratteristiche che lui aveva immaginato, cioè una posizione ergonomica, e un dispositivo che si guida pure senza mani. Ha collegato il *SegWay*, che è una base autobilanciante a due ruote che si guida normalmente con un timone grazie all'utilizzo delle mani. Ha pensato di utilizzare il corpo per svoltare a destra e a sinistra al posto del timone, ha quindi contattato un designer e customizzatore di motociclette Harley Davidson che nel 2012 circa ha vinto il primo premio mondiale per design e customizzazione delle Harley Davidson, per cui una persona a livello di *design* molto competente. Si tratta quindi di un *design* che proviene dal mondo motociclistico che ha sviluppato il primo prototipo che richiama molto il mondo delle motociclette. La ricerca del *design* è importante non tanto perché come italiani abbiamo la Ferrari, la Lamborghini ecc ma secondo una logica di *design* che crea integrazione sociale: se io ho un dispositivo bello da vedere, non solo stigmatizzante e non solo funzionale, come sono invece le carrozzine tradizionali che si vedono quotidianamente in giro, posso approcciare con la persona che si trova su MarioWay con più facilità rispetto a una persona in carrozzina tradizionale, in questo modo vediamo prima la persona e poi la disabilità, anziché il contrario come spesso accade."

R: "Come siete venuti a conoscenza del fenomeno B-Corp?"

I: "Allora la certificazione B Corp e il mondo B corp l'abbiamo conosciuto tramite internet, informandoci. Nel nostro settore, il bio medicale non c'è una grossa attenzione verso le B Corp ma il mondo *social*, quindi la società in generale è molto attenta a queste iniziative e a questo tipo di sensibilità, quindi abbiamo scelto di iniziare il percorso di certificazione per permettere, essendo ancora una *start-up*, di inserire fin da subito a livello di statuto, a livello di costruzione di un'azienda, quei pilastri che permettono alla società di essere veramente *benefit* e quindi di portare beneficio alla società in quanto azienda, ma anche alla società in quanto costituita da esseri umani e persone e quindi dipendenti, fornitori, famiglie del potenziale cliente ecc."

R: "I motivi che vi hanno spinto a diventare una B Corp?"

I: “E’ sempre il tema del poter mettere fin da subito nero su bianco, perché una volta che ottieni la certificazione B Corp devi anche modificare lo statuto, quindi mettere nero su bianco quello che era un po’ la filosofia aziendale che prima di diventare B Corp era anche un pò il codice etico però come sappiamo non è obbligatorio rispettarlo nel senso che si può eventualmente interpretare ed è quello che tante multinazionali fanno. Siamo contattati da molte persone riguardo il tema delle B corp e questo è sicuramente qualcosa di positivo. Inserire nello statuto questa sensibilità e l’interesse verso le persone che fanno parte della società e l’interesse dal punto di vista biologico, psicologico e sociale delle persone e l’attenzione all’ambiente è una cosa molto nuova che ci consente di raggiungere gli obiettivi che inizialmente erano solo nella testa di Mario e che grazie a B Corp possono essere perseguiti con una maggior attenzione. Siamo anche Società Benefit, avendo modificato lo statuto, prima abbiamo ottenuto la certificazione e poi c’è un periodo di tempo nel quale tu puoi adeguarti alla nuova forma giuridica che in Italia è stata recentemente approvata.”

R: "Riguardo il processo di certificazione, e’ stato dispendioso dal punto di vista del tempo e delle risorse?"

I: “Io personalmente ho seguito tutto il processo dell’*application* ed è stato sì difficile; è stato sicuramente un percorso più lungo e complesso di quanto ci aspettavamo, in senso principalmente positivo, perché ci ha costretto a dover creare tutta una serie di documenti che non avevamo ancora e questa costruzione di strumenti permette a una società di potere effettivamente misurare con un metodo misurabile e oggettivo, quello che è effettivamente il tuo impegno in quanto società verso tutti gli *stakeholder* che sono coinvolti e che sono a contatto con questa azienda. L’unico problema che abbiamo avuto è stato il fatto che il sito web è stato aggiornato durante la fase finale di *application*, per cui mi sono ritrovato a dover rifare quasi tutto quello che avevo inserito, non solo le informazioni inserite e i documenti creati in parte erano da rifare, ma era cambiato proprio tutto il metodo certificativo, quindi ha creato un po’ una strada nuova da ricostruire, ha significato un po’ anche una perdita di tempo iniziale. In termini di tempo effettivo, una tempistica indicativa dalla piattaforma viene trasmessa alla persona ed è intorno a una settimana, 20 giorni circa in media, noi ci abbiamo messo almeno 2 3 mesi, certo non di lavoro *full time*, però dedicati al percorso certificativo.”

R: "Benefici in seguito alla certificazione?"

I: “Oltre a una creazione di *network* che si stabilisce facendo parte del movimento B Corp, contatti con una serie di aziende con cui condividiamo una visione comune, è più semplice creare contatti con un’azienda già certificata B Corp perché si parte quasi da un gradino più in alto, c’è un pò più di fiducia fin dall’inizio e questo aiuta alla creazione di potenziali *partnership*, e tutto quello che può essere di conseguenza, un approccio positivo nei contatti con potenziali fornitori, clienti e non solo. È un primo *feedback* che posso trasmettere, il secondo è quello dal punto di vista dell’immagine e del marketing, noi siamo già una *Start-Up* innovativa a vocazione sociale, abbiamo già un prodotto innovativo con caratteristiche uniche e a livello di comunicazione, essere certificato B Corp ci permette anche di avere una certa visibilità durante tutte le nostre relazioni con l’esterno. Attualmente non abbiamo ancora iniziato le vendite, quindi sono solo previsioni, ma Mario Way è sia B2B, sia B2C sia B2B2C, noi prevediamo che i percorsi possibili e percorribili siano questi. Non fornendo solamente un servizio, ed essendo la nostra azienda basata su un prodotto industriale, c’è una catena di montaggio, un servizio da offrire che è quello dell’assistenza tecnica per cui noi abbiamo potenziali piloti, e non clienti, ma utilizzatori, che è sia la persona con difficoltà motorie, che quindi può essere raggiunta in

maniera diretta attraverso dei *test drive*, oppure può essere raggiunta in maniera differente tramite il Servizio Sanitario Nazionale che propone Marioway come carrozzina alla persona, può succedere che il nostro cliente finale non passa direttamente tramite noi, oppure che le aziende stesse, attraverso il reparto di CSR o una logica di mobilità urbana dove o lavoratori in grandi aree come areoporti o parchi divertimento, grandi magazzini ecc."

R: "*Benefit Report:* cosa pensate di fare per poter migliorare il vostro *score*?"

I: "Allora questa domanda viene impostata quasi fin da subito all'inizio della creazione del processo certificativo, visto che loro credono immediatamente di creare già una strategia di miglioramento di quelle che sono le *best practices* che una società può mettere in pratica, soprattutto quelle che devono ottenere un risultato misurabile e a questo scopo noi abbiamo creato un programma con un *target* e un obiettivo e una data bene precisa; è pubblico all'interno dell'azienda, appeso alla parete, ora siamo ancora in pochi, siamo una decina di persone che entrano e escono dai nostri uffici che possiamo vedere e tutti sappiamo che abbiamo delle attività bene precise che sono circa 5 e che entro la fine del 2017 devono essere implementate. Per ora non c'è ancora una persona, una risorsa all'interno della società che si occupa di garantire il rispetto della data per il raggiungimento dell'obiettivo prefissato, ma ce ne occupiamo un po' tutti perché anche non essendo una grande multinazionale o una grande corporate, noi tutti possiamo essere responsabili per esempio di garantire che la carta acquistata dalla persona che esegue la contabilità, lui sa già che deve essere una carta riciclata, non proveniente da zone dove vi è un alto tasso di deforestazione oppure il fatto che l'inchiostro della stampante non deve rilasciare micro particelle che possono essere cancerogene e creare danni alla salute per persone che hanno già sensibilità anche abbastanza gravi, ecco questo è un altro esempio di obiettivi che ci siamo prefissati."

R: "Infine facendo riferimento alla comunità B Corp, pensa che il tessuto produttivo italiano sia un terreno fertile per lo sviluppo del fenomeno B Corp?"

I: "Beh io credo di si, questo è un parere molto personale. Essendo in contatto con molte realtà del mondo B Corp, si vedono dei segnali positivi, si nota però come il numero di certificazioni rispetto ad oggi è comunque inferiore rispetto a quello che si aspettavano e questo può essere interpretato come un segno negativo, del fatto che magari in Italia e nel mondo non c'è tutto questo interesse nei confronti di questa certificazione e a questo tipo di logica aziendale, in realtà noi crediamo che sia un percorso estremamente selettivo, infatti solo il 5% delle società che seguono il processo certificativo ottengono alla conclusione di questo percorso una certificazione. Siamo nel nostro settore, la prima società a livello mondiale ad aver ottenuto la certificazione non tanto perché siamo i migliori o i più veloci, ma perché c'è ancora bisogno di sensibilità in alcuni settori verso la logica B Corp quindi direi che l'Italia ha una grande potenzialità ma c'è bisogno non solo in Italia, ma in tutto il mondo di sensibilizzare le aziende verso questa tipologia di approccio e di logica al mercato e al mondo, all'ambiente e alla società."

C.4 RIGHT HUB SRL

Intervistato: *Luca Guzzabocca* *25/11/2016*

R: "Può descrivere brevemente la storia dell'azienda?"

I: "RIGHT HUB, nata nel 2015, è un'iniziativa progettata per sostenere l'Economia Sociale e il Terzo Settor**e** (cooperative e imprese sociali, di produzione e lavoro, consorzi, imprese B Corp, e tutte le organizzazioni *non profit*) nella costruzione di un proprio sistema di competenze e di relazioni, in grado di favorire una più fruttuosa e organica integrazione con il mercato *for profit*. RIGHT HUB è un orientatore per navigare nel nuovo mercato sempre più fluido e "ibrido", che nasce dall'incontro tra i bisogni delle comunità e il mondo dell'impresa, con la padronanza necessaria al raggiungimento di obiettivi sociali ed economici. **"**RIGHT HUB Right Business, Right World*"* non è semplicemente un *claim*. Per noi significa favorire un reale approccio *win-win*, sia tra soggetti *non profit* e *for profit*, sia tra la comunità e l'impresa, promuovendo un modo di fare business responsabile e sostenibile. RIGHT HUB è una *start up* innovativa e Benefit Corporation. RIGHT HUB è costituita da manager con una lunga esperienza in diversi settori economici, a livello nazionale e internazionale, nella gestione di acquisti, logistica, marketing, vendite e sostenibilità d'impresa. Tutti accomunati da una visione coesiva del *business* d'impresa quale condizione irrinunciabile per garantire un approccio sistemico capace di rispondere ai bisogni della collettività."

R: "Come avete conosciuto la certificazione Benefit Corporation?"

I: "Personalmente lo avevo già conosciuto in esperienze passate lavorando per società angloamericane. Il tema della sostenibilità è importantissimo perché fa parte del nostro *business* e della nostra visione, Right Hub si occupa di progettare e realizzare la sostenibilità d'imprese e specialmente delle catene di fornitura, come anche favorire il *"social procurement"* in Italia. Certo il contesto mondiale e l'andamento economico spinge all'assunzione di responsabilità di imprese e cittadini riguardo ai temi ambientali, sociali ed etici. Non abbiamo Nessuna altra certificazione nell'ambito della CSR, abbiamo tuttavia: un Codice di Comportamento e una Politica di *Green Office*, siamo aderenti al CPR- Codice dei Pagamenti Responsabili."

R: "Quali sono i motivi che vi hanno spinto a diventare B-Corp?"

I: "Fondamentalmente il fatto che ciò per cui è nata RIGHT HUB rispecchia totalmente lo spirito del modello B Corp, quindi avere un equilibrio tra l'obiettivo economico di profitto e quello di sviluppo sostenibile."

R: "Quali benefici vi aspettavate dal diventare una B-Corp e quali avete effettivamente riscontrato?"

I: "La enorme diffusione del tema in questo periodo porta la automatica conseguente visibilità mediatica ed attenzione da parte di tutti. Non c'è stato effetto sul fatturato ma più sulla reputazione e autorevolezza del nostro *brand*, non tuttavia collegabile a nessun beneficio economico, che oltretutto neanche ci aspettiamo. Il vantaggio è sicuramente quello di appartenere ad un "movimento" di imprese responsabili."

R: "Avete incontrato difficoltà nel processo di certificazione? Quali?"

I: "Nessuna in particolar modo, forse l'iniziale complessità dell'*assessment online* richiesto per poter essere eleggibili per la certificazione che ha richiesto un lavoro di dettaglio significativo."

R: "Per quanto riguarda il discorso della regolamentazione giuridica, siete già una Società Benefit? Pensa che questo riconoscimento dal punto di vista legale possa aiutare lo sviluppo del fenomeno B-Corp?"

I: "Non siamo giuridicamente una società Benefit. Sicuramente questo riconoscimento può aiutare. Una marcia in più la darebbero benefici fiscali o di altro tipo collegati ad essere una società certificata B Corp o una Società Benefit. E un sistema di selezione ad esempio negli appalti privati e pubblici tra aziende con e senza."

R: "Pensate sia possibile usare la certificazione per aggiungere valore alla vostra attività aziendale? In che modo?"

I: "E' la conferma a quello per cui siamo nati e al nostro DNA aziendale e personale."

R: "Pensate che le B-Corp siano importanti per l'Italia e per il mondo? Secondo lei il tessuto produttivo italiano è un terreno fertile per le Benefit Corporation?"

I: "Penso che siano molto importanti perché appunto lavorano per l'equilibrio risultato economico e quello ambientale e sociale. Certo lo dimostrano i numeri delle imprese già certificate in Italia e quelle in via di certificazione, per questo penso che il nostro Paese sia pronto. Ritengo che il fenomeno possa continuare a crescere nella misura dei riconoscimenti sul piano fiscale e di merito in caso di gare e altro. La cosa certa è che le B corp possono davvero contribuire alla creazione di un mondo migliore."

C.5 FACILE AIUTO

Intervistato: *Luca De Fanti* *05/12/2016*

R: "Può descrivere brevemente la storia dell'azienda?"

I: "Facile Aiuto è un contenitore in continua evoluzione , è un facilitatore che tende a realizzare da semplici idee iniziali, progetti e servizi innovativi dedicati alla promozione della salute e nello specifico al mondo del "secondo *welfare* aziendale", mettendo al centro l'importanza alla domiciliarità e alla famiglia. Si tratta di un'impresa a vocazione sociale che organizza sul territorio soluzioni private pratiche migliorative, in particolare coordina servizi di tipo socio-assistenziale e servizi educativi. Per supportare i molteplici progetti in corso, si avvale di percorsi formativi con supervisione pedagogica oltre che di prodotti editoriali speciali. Nasce da un incontro di più competenze con esperienza dell'amministratore proveniente dal mondo consulenza aziendale a socio esperto di salute laureato farmacista, con una squadra che va da pedagogista a infermieri e medici."

R: "Quanto è importante la sostenibilità per la vostra azienda? Come vi siete avvicinati a questo tema?"

I: "Noi crediamo nella pedagogia del ciclo di vita. E' necessario guardare al benessere completo della persona, che quindi va oltre il guadagno , per un impatto che rispetti non solo la vita, ma anche l'ambiente circostante."

R: "Come avete conosciuto la certificazione Benefit Corporation"?

I: "Tramite TV."

R: "Il contesto socio-economico di riferimento è un fattore determinante nella formazione del *focus* sostenibile nelle imprese B-Corp? Quali elementi risultano essere decisivi?"

I: "E' importante creare un equilibrio tra il territorio, il suo tessuto sociale e l'economia che deve essere sostenibile con tutti i suoi attori che fanno parte del sistema di un determinato ambiente."

R: "Sempre facendo riferimento alla CSR, avete altri tipi di certificazioni?"

I: "Siamo certificati come *start up* innovativa a vocazione sociale, tra le poche in Italia e la prima di Verona. Le SIAVS hanno dei requisiti particolari oltre che impegnate a comunicare ogni 6 mesi il proprio impatto sociale."

R: "Quali sono i motivi che vi hanno spinto a diventare B-Corp?"

I: "Ci interessava certificare una serie di *best pratics* che già svolgevamo e che non ci venivano riconosciute. Nel recente movimento economico inteso come "secondo *welfare*" legato al mondo aziende con servizi dedicati ai lavoratori nel quale siamo impegnati, ci sembrava un biglietto da visita che ci poteva distinguere."

R: "Quali benefici vi aspettavate dal diventare una B-Corp e quali avete effettivamente riscontrato?"

I: "Per il momento il *networking* e l'opportunità di fare rete con altre realtà certificate."

R: "Quali vantaggi e svantaggi attribuite alla certificazione?"

I: "Vantaggi di visibilità, impegno nel perseguire politiche con impatto sociale positivo, difficoltà oltre che un grande impegno iniziale per comunicare i dati macro-economici anche il fatto da non sottovalutare che comunque è anche un investimento economico."

R: "Avete incontrato difficoltà nel processo di certificazione? Quali? Come le avete risolte? "

I: "La difficoltà iniziale è stata trasmettere i dati finanziari a enti internazionali che non hanno gli stessi standard italiani, come possono essere i contatti di varia natura del lavoratore, da stagisti a contratti subordinati, e dimostrare la collaborazione con associazioni *no profit*. Le abbiamo comunque risolte spiegando di volta in volta le varie casistiche e fornendo la relativa documentazione."

R: "Per quanto riguarda il discorso della regolamentazione giuridica, siete già una Società Benefit? Pensa che questo riconoscimento dal punto di vista legale possa aiutare lo sviluppo del fenomeno B-Corp?"

I: "In questo momento non siamo ancora una società benefit, entro 2 anni dalla certificazione possiamo diventarlo. Penso che lo possa assolutamente aiutare se tutti gli attori in campo si aggiorneranno su tale normativa."

R:"Qual è stata la sfida più importante che avete dovuto superare per diventare B-Corp?"

I: "Trovare il tempo per impiegare risorse per formalizzare la certificazione e comunicare di volta in volta i vari dati ai relativi supervisori internazionali."

R: "E' noto che nelle aziende certificate come B-Corp è data particolare attenzione alla responsabilità e alla trasparenza d'impresa, non solo nei confronti dei clienti ma anche di tutti gli *stakeholder* .. come vi comportate a riguardo?"

I: "Cerchiamo di pubblicare più dati possibili e di coinvolgere tutti gli *stakeholders* in sondaggi periodici."

R: "Quali solo le caratteristiche del vostro *Benefit Report*? Cosa pensate di fare per migliorare il vostro *score*?"

I: "Impatto sociale relativo ai progetti mondo dell'infanzia e terza età, stiamo raccogliendo nuove risorse per dare la possibilità a più aziende anche in altri territori per conoscere i nostri percorsi e modelli."

R: "Qual è stata la sorpresa nel diventare B Corp?"

I: "E' stato tutto cosi impegnativo e veloce che quando è arrivata la conferma eravamo esausti, la cosa positiva è che effettivamente il gruppo è molto attivo e affiatato e stiamo conoscendo imprenditori che condividono i nostri valori che non avremmo potuto contattare in cosi poco tempo."

R: "Pensate sia possibile usare la certificazione per aggiungere valore alla vostra attività aziendale? In che modo?"

I: "Assolutamente si. E' comunque in questa fase una leva commerciale concreta che potrebbe accelerare alcuni progetti che abbiamo in cantiere."

R: "Pensate che le B-Corp siano importanti per l'Italia e per il mondo? Perché?"

I: "Domanda non facile, l'Italia penso sia un tessuto troppo burocratico e lento per poter veramente essere da slancio a movimenti di questo genere, però sono certo che in paesi " snelli" come gli Stati Uniti possa crescere in modo esponenziale e in breve tempo."

R: "Secondo lei il tessuto produttivo italiano è un terreno fertile per le Benefit Corporation?"

I: "Assolutamente si, ma se non si snellisce la burocrazia il nostro sistema rischia di soffocare."

R: "Pensate che il fenomeno continuerà a crescere? Cosa si potrebbe fare a riguardo?"

I: "Penso che crescerà gradualmente, serve impegno da parte dei mass-media per farlo conoscere a più imprenditori."

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

I: "Certo, perché nel futuro non possiamo permetterci di non monitorare ogni singolo cambiamento che abbia un impatto ambientale e sociale in quanto le risorse del nostro pianeta e degli esseri umani non sono infinite."

R: "Cosa direbbe a qualcuno che sta valutando l'ipotesi di intraprendere il processo di certificazione B-Corp?"

I: "Fatelo, ma solo se ci credete veramente."

C.6 KUDU SRL

Intervistata: *Camilla Veronese* *05/12/2016*

R: "Può descrivere brevemente la storia dell'azienda?"

I: "KUDU nasce nel 2015 per volontà di un gruppo di professionisti con competenze diverse e complementari: dalla *information technology* alla consulenza per la raccolta fondi, dalla *web graphics* alla comunicazione, dalla *social media strategy* alla *digital advertising*. La notevole esperienza tecnica, unita a quella strategica e consulenziale, ci permettono di offrire un servizio a 360° per gestire e organizzare nella maniera più efficiente e coerente la presenza *online* e *offline* di grandi e piccole realtà *Profit* e *Non Profit*."

R: "Quanto è importante la sostenibilità per la vostra azienda? Come vi siete avvicinati a questo tema?"

I: "Sosteniamo il ruolo fondamentale e strategico che il settore *Non Profit* ricopre nel garantire lo sviluppo consapevole e sostenibile dei Paesi e delle Comunità e, per questo motivo, sin dalla nostra fondazione, abbiamo dato particolare importanza al tema della sostenibilità e deciso di mettere al servizio del Terzo Settore le nostre professionalità e accompagnare grandi e piccole realtà in tutte le fasi del proprio sviluppo, aiutandole a creare una gestione integrata, efficiente e sostenibile."

R: "Come avete conosciuto la certificazione Benefit Corporation?"

I: "Nel 2015, un ricercatore dell'Università Bocconi stava effettuando uno studio su impatto e significato delle B Corp. Conoscendo il nostro intento sociale, ci ha contattato e abbiamo avviato il percorso."

R: "Il contesto socio-economico di riferimento è un fattore determinante nella formazione del *focus* sostenibile nelle imprese B-Corp? Quali elementi risultano essere decisivi?"

I: "Per rispondere agli obiettivi che ha posto l'Agenda 2030 Onu, dobbiamo liberarci dalla dimensione del breve periodo e avere uno sguardo strategico al futuro. Ambiente e *Welfare* non possono essere ignorati. La crescita economica non si sostiene solo con una crescita illimitata dei consumi. La sfida molto ardua è che è necessario un cambio di paradigma. Il sistema Paese deve produrre valore, e questo, poi, genererà anche consumi."

R: "Quali sono i motivi che vi hanno spinto a diventare B-Corp?"

I: "Abbiamo deciso di intraprendere questo percorso perché crediamo che il modello B Corp sia il futuro dell'imprenditorialità e la base di un modello socio-economico nuovo e positivo che deve prendere in considerazione l'impatto sociale come principio di base per uno sviluppo a lungo termine."

R: "Quali benefici vi aspettavate dal diventare una B-Corp e quali avete effettivamente riscontrato?"

I: "Per quanto riguarda l'esterno: benefici relazionali, di *business* e di immagine. Per quanto riguarda l'organizzazione interna: aumento del senso di appartenenza, impostazione procedure migliorative "

R:"Quali vantaggi e svantaggi attribuite alla certificazione?"

I: "Vantaggi: fare parte di una rete di aziende lungimiranti con obiettivi di sviluppo; opportunità relazionali; condivisione di intenti a livello internazionale. Svantaggi: non si riscontrano dei veri e propri svantaggi, piuttosto possono esserci alcune procedure da seguire che per una realtà medio piccola come quella di Kudu risultano complesse."

R: "Avete incontrato difficoltà nel processo di certificazione? Quali?"

I: "Il processo di certificazione ha posto le basi per l'inserimento di alcune procedure interne ed esterne migliorative. La difficoltà riscontrata è stata quella di testare e mettere a regime i nuovi procedimenti. In poche parole, inizialmente, è stato difficile stabilire il giusto tempo da dedicare"

R: "Per quanto riguarda il discorso della regolamentazione giuridica, siete già una Società Benefit? Pensa che questo riconoscimento dal punto di vista legale possa aiutare lo sviluppo del fenomeno B-Corp?"

I: "No, ancora non siamo diventati società Benefit: effettueremo il cambiamento giuridico nel 2017. Siamo certi che il riconoscimento legale sia fondamentale per lo sviluppo delle B Corp. Le Benefit Corporation devono poter operare e dichiarare i propri intenti in maniera forte e riconosciuta, devono presentarsi alle Comunità con una riconoscibilità decisamente più forte di una certificazione."

R: "Quali solo le caratteristiche del vostro *Benefit Report*? Cosa pensate di fare per migliorare il vostro *score*?"

I: "L'impatto positivo verso le comunità risulta essere un fattore rilevante del nostro lavoro. Per migliorare il nostro score dobbiamo porre maggiore attenzione a impatto ambientale e trasparenza: stiamo impostando un *handbook* con regole/procedure al riguardo"

R: "Qual è stata la sorpresa nel diventare B Corp? Pensate sia possibile usare la certificazione per aggiungere valore alla vostra attività aziendale?"

I: "Il coinvolgimento partecipativo di tutte le B Corp. Si, i nostri clienti sono in prevalenza organizzazioni *Non Profit* e, certamente, aggiunge valore al nostro lavoro. E' attestazione della professionalità che mettiamo al servizio del settore *Non Profit* per generare un impatto positivo verso la società."

R: "Pensate che le B-Corp siano importanti per l'Italia e per il mondo? Perché?"

I: "Pensiamo che il modello B Corp sia il futuro dell'imprenditorialità e la base di un modello socio-economico nuovo e positivo che deve prendere in considerazione l'impatto sociale come principio di base per uno sviluppo a lungo termine."

R: "Secondo lei il tessuto produttivo italiano è un terreno fertile per le Benefit Corporation?"

I: "La risposta migliore sono le parole di Stefano Zamagni espresse durante il *Founding B Corp* Italia dell'1 dicembre: "Le Società Benefit rappresentano il superamento di una distinzione ormai obsoleta come quella che contrappone il *profit* e il *no-profit*, dall'altro perché il progetto delle società benefit rappresenta una ripresa a distanza di secoli di quanto era accaduto in Italia all'epoca dell'Umanesimo civile (XV sec.)". Gli imprenditori italiani hanno, quindi, finalmente

modo di riappropriarsi del loro sogno originario, quello di avere un impatto positivo sul mondo. La tradizione imprenditoriale italiana, sin dalle origini, ha ricercato il successo di un'idea che poi spesso ha a che fare con la comunità, con le persone, con le materia prime"

R: "Pensate che il fenomeno continuerà a crescere? Cosa si potrebbe fare a riguardo?"

I: "Il fenomeno crescerà perché il futuro è interesse globale. Diffondere i risultati positivi delle B Corp certificate convincerà sempre più aziende che il modello Benefit Corporation ha valore economico e sociale. "

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

I: "Oggi le aziende rappresentano la più grande forza sul Pianeta. Il futuro sarà prospero se riusciremo ad indirizzare questo potenziale in una direzione virtuosa che crei valore per tutta la società"

R: "Cosa direbbe a qualcuno che sta valutando l'ipotesi di intraprendere il processo di certificazione?"
I: "I risultati positivi si vedono sin da subito: fatelo!"

C.7 ZORDAN SRL SB

Intervistata: *Marta Ceretta* *05/12/2016*

R: "Può descrivere brevemente la storia dell'azienda?"

I: "Fondata nel 1965 da Attilio Zordan come falegnameria tecnica, Zordan si è evoluta negli anni fino a diventare uno dei *player* principali nella produzione di arredamento per i negozi monomarca dei più noti *brand* (tra cui Bulgari, Ferragamo, Van Cleef & Arpels) nel settore lusso, in Italia e nel mondo. Realtà virtuosa che ha fatto di tensione alla qualità, efficienza produttiva e sostenibilità gli *asset* del proprio costante successo, Zordan mira a diffondere nel mondo ambienti ispirati dalla Bellezza, creando pezzi unici nel settore del legno. Zordan opera attualmente sul mercato con due marchi: Zordan *Mono-Brand Shopfitting*, la divisione autrice dei negozi *monobrand* di lusso e Zordan *Tailor-Made Interiors*, con il quale si intende proporre ad una clientela raffinata interni plasmati su misura, secondo i gusti e i desideri di ogni singolo cliente. Per la storia si rimanda alla *timeline* sul sito: http://zordan1965.com/ ".

R: "Come avete conosciuto la certificazione Benefit Corporation?"

I: "Il tema delle B corp ci è stato presentato a febbraio 2015 da un consulente che lavora con noi da qualche anno. A marzo 2015 abbiamo conosciuto Paolo Di Cesare, *co-founder* di Nativa, *partner* di B Lab. Paolo di Cesare è stato ospite del nostro evento annuale per dipendenti e famiglie il 4 luglio 2015 presso Expo, evento nel quale abbiamo comunicato al personale l'intenzione di perseguire questa strada."

R: "Sempre facendo riferimento alla CSR, avete altri tipi di certificazioni?"

I: "B Corp è il nostro primo approccio alla CSR in senso stretto, mentre abbiamo certificazioni forestali e di qualità. Abbiamo apprezzato l'approccio B Corp proprio perché agisce come collante di tutte le iniziative che già erano messe in atto dall'azienda, in modo globale e non burocratico. "

R: "Quali sono i motivi che vi hanno spinto a diventare B-Corp?"

I: "Abbiamo conosciuto il movimento B corp quando già da tempo ci interrogavamo sulla crisi del sistema capitalistico e il ruolo dell'impresa nella società. Nel 2008 l'amministratore delegato Maurizio Zordan, abbozzando il progetto Gemme di Bosco, cercava di ritrovare un contatto con il territorio, la comunità e le materie prime ripercorrendo il passato, quando l'azienda era per necessità interdipendente con ciò che la circondava. Alla base c'è la consapevolezza che l'azienda può attivamente cambiare l'ambiente che la circonda e di riflesso la vita delle persone. Anzi, lo può fare più velocemente delle istituzioni. Ci siamo avvicinati alla tematica B Corp quando l'azienda stava crescendo ed era in un periodo di "rifondazione". Uno dei motivi che ci ha spinti a perseguire questa strada è proprio dare all'azienda delle solide basi per lo sviluppo, confidenti che questa scelta avrebbe reso buone *performance* nel lungo periodo. Nel nostro *business* le persone sono fondamentali, perché lavoriamo in condizioni di stress, dovendo rispondere a tempistiche e modalità dettate da clienti industriali con un enorme potere contrattuale. Anche per questo abbiamo abbracciato la filosofia B Corp, per dare alle persone qualcosa in cui credere, per motivarle attraverso uno scopo ben più grande dell'arricchimento materiale."

R: "Quali benefici vi aspettavate dal diventare una B-Corp e quali avete effettivamente riscontrato?"

I: "Non ci aspettiamo che la certificazione possa portarci benefici concreti in termini commerciali in quanto lavoriamo in un campo puramente B2B che usa il prezzo come un *driver* rilevante. Dove può fare la differenza è proprio il campo delle risorse umane, come accennato sopra, perché costituisce una forte motivazione: contribuire con il proprio lavoro a cambiare il mondo a partire dalle scelte quotidiane."

R: "Quali vantaggi e svantaggi attribuite alla certificazione?"

I: "Non parlerei di vantaggi e svantaggi, quanto di onori e oneri. Oneri: una B Corp deve investire tempo, risorse ed entusiasmo per migliorare il proprio status. L'azienda è sottoposta a degli *audit* periodici (ogni 2 anni) dove deve dimostrare di aver seguito dei piani d'azione per il miglioramento. Inoltre, le B Corp devono creare valore per tutti gli *stakeholder*, perciò questi devono essere considerati in qualsiasi scelta operativa. Onori: una B Corp gode di un'ottima visibilità, dal momento che il fenomeno ha molto successo con la stampa. Inoltre, essere B Corp significa entrare in un *network* di aziende che condividono gli stessi valori, e ciò rende più semplice creare alleanze o anche semplici rapporti di fornitura."

R: "Avete incontrato difficoltà nel processo di certificazione? Quali?"

I: "Nel sottoporci all'*assessment* abbiamo capito che nella nostra azienda esistevano delle prassi ma non erano ancora formalizzate, in particolare dal punto di vista ambientale e risorse umane. Ci siamo impegnati per impostare la formalizzazione di queste misure."

R: "Per quanto riguarda il discorso della regolamentazione giuridica, siete già una Società Benefit? Pensa che questo riconoscimento dal punto di vista legale possa aiutare lo sviluppo del fenomeno B-Corp?"

I: "Zordan avrebbe dovuto cambiare la forma giuridica entro 2 anni dall'ottenimento della certificazione B Corp, ma abbiamo deciso di anticipare i tempi provvedendo alla modifica dello statuto già a fine ottobre. Credo che il riconoscimento dal punto di vista legale non sia proprio

necessario dal punto di vista sostanziale, perché un'azienda che si affaccia al movimento ha già questi valori nel DNA. Tuttavia credo sia molto importante per blindare il percorso e proteggerlo dai cambi di management o proprietari. Infatti, se il perseguimento di un duplice scopo è all'interno dell'oggetto sociale il management è vincolato a rispettarlo, a meno che non abbia la maggioranza assoluta delle quote dell'azienda e proceda con un atto notarile di senso inverso. Questo è un aspetto importante anche per creare una separazione tra azienda e proprietà: un'azienda che esiste a prescindere da chi la governa."

R: "Qual è stata la sfida più importante che avete dovuto superare per diventare B-Corp?"

I: "Siamo certificati da non più di un paio di mesi. Credo che la sfida più grande ci attenderà a partire da gennaio, quando verrà creato il piano d'azione. Si sa che sono le persone il fattore che deciderà o meno il futuro di un progetto, perciò sarà fondamentale ottenere il *commitment* di tutte le persone Zordan nel compiere le decisioni secondo i nuovi parametri."

R: "E' noto che nelle aziende certificate come B-Corp è data particolare attenzione alla responsabilità e alla trasparenza d'impresa, non solo nei confronti dei clienti ma anche di tutti gli *stakeholder* .. come vi comportate a riguardo?"

I: "Abbiamo sempre perseguito la massima trasparenza con gli *stakeholder,* anche senza la presenza di obblighi formali: in primis c'è la massima condivisione di visione, valori e competenze con le aziende che compongono la filiera. In secondo luogo organizziamo incontri periodici per il personale e le loro famiglie per allineare tutti sull'andamento dell'azienda e sui progetti in corso. A questi incontri spesso sono inclusi i fornitori e/o le autorità locali e/o *opinion leader* del territorio."

R: "Qual è stata la sorpresa nel diventare B Corp?"

I: "Per lo più scoprire l'apprezzamento della stampa, delle istituzioni e delle aziende per questo fenomeno."

R: "Pensate sia possibile usare la certificazione per aggiungere valore alla vostra attività aziendale? In che modo?"

I: "Sicuramente può aiutarci a: focalizzare le nostre energie verso un processo di miglioramento continuo (lotta contro gli sprechi) con conseguenti benefici in termini di risposte ai clienti e a lavorare sul *commitment* delle risorse umane."

R: "Pensate che le B-Corp siano importanti per l'Italia e per il mondo? Perché?"

I: "L'Italia è il primo stato in Europa ad introdurre la forma legale della Società Benefit. Questo è un importante messaggio per il Paese e per gli italiani: possiamo ancora essere un paese di avanguardia e innovazione. I benefici per il mondo sono evidenti: se le B corp tra qualche anno saranno un modello aziendale diffuso i benefici per la collettività saranno esponenziali. Non abbiamo partecipato a queste *convention* perché non eravamo ancora B Corp. Parteciperemo all'evento del 1 dicembre a Milano."

R: "Secondo lei il tessuto produttivo italiano è un terreno fertile per le Benefit Corporation?"

I: "L'Italia nel passato è stata culla di molte aziende che hanno vissuto un rapporto di interdipendenza con il territorio es. Olivetti, Marzotto, Lanerossi. Per questo il movimento B Corp non faticherà a diffondersi."

R: "Pensate che il fenomeno continuerà a crescere? Cosa si potrebbe fare a riguardo?"

I: "Il tasso di crescita delle aziende che si sottopongono all'*assessment* dimostra che questo è un fenomeno destinato a crescere in modo esponenziale. L'azione divulgativa delle aziende già certificate è di estrema importanza per veicolare il messaggio. In particolare è importante agire attraverso le associazioni di categoria o nei centri di alta formazione, per coinvolgere il numero più alto possibile di *manager* e imprenditori."

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

I: "Dopo la crisi del modello capitalista si sta affermando un nuovo profilo di clientela, più formata ed informata che acquista valutando le conseguenze del proprio acquisto sulle persone e sull'ambiente. Questa nuova tipologia di cliente riconosce valore ai *brand* che si fanno carico di una causa sociale o ambientale che gli sta a cuore. Parallelamente, nel mercato del lavoro, sono entrate le prime generazioni di *millennials* (giovani dai 24 ai 34 anni) che, per ragioni di carattere socio-economico, attribuiscono al lavoro un nuovo significato. Davanti a loro non hanno la prospettiva di elevati guadagni e sanno che la loro permanenza nel mercato del lavoro non sarà di breve durata, quindi utilizzano come metro di valutazione la qualità della vita (*work-life balance* in primis, ma anche la possibilità di accedere a percorsi di formazione continua). Per questo le B Corp sono aziende "a prova di futuro"; da un lato accontentano il nuovo cliente, dall'altro attraggono i talenti. La conseguenza sarà una maggiore stabilità del *business* e l'attrazione di investitori. Anche il premio Nobel Schiller ritiene che le B Corp avranno migliori performance rispetto alle aziende tradizionali. Per avere l'apprezzamento del mercato, le B Corp sposteranno la competizione su un altro piano: da "essere le migliori al mondo" ad "essere le migliori per il mondo", generando miglioramenti per tutto il sistema e in particolare per tutti i portatori di interesse. La crescita è per l'azienda una condizione imprescindibile, ma la vera evoluzione sta nel come si persegue la crescita."

C.8 MONDORA SRL SB

Intervistata: *Kirsten Ruffoni* *06/12/2016*

R: "Può descrivere brevemente la storia dell'azienda?"

I: "Mondora è un'azienda IT fondata nel 2002 da Francesco e Michele Mondora. E' diventata una B Corporation nel 2015 e Società Benefit nel 2016. Mondora conta 40 dipendenti che si occupano di creare *software* su misura per vari clienti (banche, case editrici, industria energetica, ecc.). mondora è un'azienda auto-organizzata a struttura piatta, non ci sono managers e non c'è una gerarchia."

R: "Quanto è importante la sostenibilità per la vostra azienda? Come vi siete avvicinati a questo tema?"

I: "La sostenibilità è sempre stata un tema centrale per Mondora che già dagli inizi ha aiutato la comunità locale e il territorio in cui opera tramite vari progetti. Riteniamo che sia importante per un'azienda prendersi cura del territorio e della comunità in cui lavora."

R: "Come avete conosciuto la certificazione Benefit Corporation?"

I: "Tramite Eric Ezechieli di Nativa, che è un Valtellinese come noi e un conoscente di vecchia data."

R: "Il contesto socio-economico di riferimento è un fattore determinante nella formazione del *focus* sostenibile nelle imprese B-Corp? Quali elementi risultano essere decisivi?"

I: "Il nostro statuto specifica che operiamo per il beneficio comune della Valtellina e dei suoi abitanti, e che supportiamo soprattutto gli agricoltori locali. Riteniamo che siano le aziende, e non i privati, quelli con la capacità (anche economica) di poter cambiare veramente le cose e sponsorizzare progetti di sostenibilità."

R: "Quali sono i motivi che vi hanno spinto a diventare B-Corp?"

I: "Ci sembra un bellissimo movimento e avevamo già tutte le carte in regola per essere una B Corp, mancava solo la certificazione, che ci ha dato un "riconoscimento" del nostro modo di essere."

R:"Quali benefici vi aspettavate dal diventare una B-Corp e quali avete effettivamente riscontrato?"

I: "I benefici sono il far parte di un *network* dinamico di persone e aziende che hanno uno scopo più alto nella vita, che non pensano solo al profitto ma pensano a come usare il profitto per fare del bene al pianeta e alla società. Abbiamo riscontrato che più persone vogliono lavorare per noi e con noi adesso che siamo una B Corp. "

R: "Quali vantaggi e svantaggi attribuite alla certificazione?"

I: "Il vantaggio principale è quello di far parte di un gruppo di aziende che guarda oltre al profitto e fa qualcosa di concreto per il beneficio comune. La certificazione ci da anche un modo per far capire meglio ai nostri clienti il nostro modo di operare."

R: "Avete incontrato difficoltà nel processo di certificazione? Quali? "

I: "L'*assessment* è molto puntiglioso e c'è voluto un po' a trovare tutte le informazioni che servivano, ma non abbiamo riscontrato alcuna difficoltà nell'ottenere un punteggio sufficiente per certificarci."

R: "Per quanto riguarda il discorso della regolamentazione giuridica, siete già una Società Benefit? Pensa che questo riconoscimento dal punto di vista legale possa aiutare lo sviluppo del fenomeno B-Corp?"

I: "Siamo una Società Benefit e credo che sia molto importante avere un riconoscimento giuridico di questo tipo di azienda. Il movimento B Corp nasce da un ente certificatore privato e non ha quindi valore legale. La legge aiuta queste società ad avere un riconoscimento legale del loro modo di essere."

R: "E' noto che nelle aziende certificate come B-Corp è data particolare attenzione alla responsabilità e alla trasparenza d'impresa, non solo nei confronti dei clienti ma anche di tutti gli *stakeholder* .. come vi comportate a riguardo?"

I: "Condividiamo quello che facciamo con tutti: dal codice *open-source* ovunque possibile, all'*handbook* per i dipendenti accessibile pubblicamente, al *Benefit Report* disponibile per la consultazione. "

R: "Quali solo le caratteristiche del vostro *Benefit Report*? Cosa pensate di fare per migliorare il vostro *score*?"

I: "Abbiamo già migliorato il nostro score alla seconda ri-certificazione (dopo l'acquisizione da parte di *TeamSystem*). Quello su cui abbiamo migliorato è stato il fatto di monitorare e documentare meglio le nostre attività, come ad esempio il risparmio energetico in ufficio, o il monitoraggio della felicità in azienda. Queste cose venivano fatte anche prima ma non documentate, per cui non ricevevano punti nell'*assessment*."

R: "Qual è stata la sorpresa nel diventare B Corp?"

I: "La reazione positiva di tutti i nostri clienti e le aziende con cui collaboriamo."

R: "Pensate sia possibile usare la certificazione per aggiungere valore alla vostra attività aziendale? In che modo?"

I: "Il valore aggiunto sta nel poter provare di essere un'azienda che pensa veramente al bene comune e non solo al profitto, con progetti concreti. Molte aziende dicono di farlo, poche lo fanno sul serio."

R: "Pensate che le B-Corp siano importanti per l'Italia e per il mondo? Perché?"

I: "Le B Corp sono molto importanti e dovrebbero diventare il modo "normale" di fare impresa. Questo risolverebbe moltissimi problemi nel mondo causate da aziende che operano solo per il loro profitto personale, distruggendo ambiente e comunità."

R: "Avete partecipato al B-Corp *Champions Retreat*? E alla convention che si è tenuta a Roma i primi di luglio? Se si, cosa le ha lasciato quell'esperienza?"

I: "Abbiamo partecipato alla convention a Roma e prima a quella ad Amsterdam. E' sempre una bella esperienza perchè si incontrano persone veramente entusiaste e innovative con cui si possono avere discussioni interessanti da cui nascono nuove idee, progetti e soluzioni."

R: "Secondo lei il tessuto produttivo italiano è un terreno fertile per le Benefit Corporation?"

I: "Credo che in Italia ci sia un po' più resistenza al movimento… tante aziende dicono "bellissimo, ma non è per noi" e vedono solo i problemi invece di focalizzarsi sui vantaggi. Ma è solo un problema di mentalità."

R: "Pensate che il fenomeno continuerà a crescere? Cosa si potrebbe fare a riguardo?"

I: "Il fenomeno sta crescendo, ad oggi ci sono 30 aziende italiane certificate dove un anno fa ce n'erano 7. I media si stanno interessando all'argomento e la legge sulle Società Benefit è stata di grande aiuto per far conoscere meglio il movimento agli italiani."

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

I: "Se tutte le aziende prendessero in considerazione l'aspetto di beneficio comune il mondo sarebbe un posto migliore. Le aziende hanno il capitale necessario per poter fare dei cambiamenti significativi: ridurre l'inquinamento e la povertà, preservare gli ecosistemi, aiutare le comunità in infiniti modi."

R: "Cosa direbbe a qualcuno che sta valutando l'ipotesi di intraprendere il processo di certificazione B-Corp?"

I: "Che è un bellissimo percorso nel quale un'azienda impara molto, vede modi diversi in cui potrebbe operare, prova nuove soluzioni e pensa in maniera più profonda al proprio impatto ambientale e sociale."

C.9 PERLAGE WINERY

Intervistato: *Davide Scroccaro* *12/12/2016*

R: "Può descrivere brevemente la storia dell'azienda?"

I: "Perlage nasce nel 1985, quando i 7 fratelli Nardi, il padre Tiziano e la madre Afra, decidono di dedicarsi all'agricoltura e la viticoltura biologica nella Riva Moretta, storico vigneto nel cuore del Valdobbiadone Prosecco Superiore DOCG. La scelta biologica e biodinamica dipende dalla volontà di tutelare e rispettare la natura e il vigneto creando un rapporto di collaborazione con gli organismi viventi, gestendo il delicato equilibrio delle energie vitali di piante, microorganismi ed insetti per migliorare il livello qualitativo delle uve."

R: "Quanto è importante la sostenibilità per la vostra azienda? Come vi siete avvicinati a questo tema?"

I: "La sostenibilità in azienda è uno degli obiettivi primari sia a livello aziendale che a livello sociale. Le risorse limitate della terra e i problemi dovuti all'inquinamento ci hanno spinto ad affrontare concretamente questo tema. A livello aziendale abbiamo realizzato degli uffici a basso impatto ambientale, una raccolta differenziata spinta, l'installazione di un impianto fotovoltaico e dei pannelli solari per la produzione di acqua calda. A livello sociale Perlage collabora attivamente da tempo con alcune Associazioni di volontari del territorio."

R: "Come avete conosciuto la certificazione Benefit Corporation?"

I: "In occasione di una conferenza presso l'Università Cà Foscari di Venezia, il titolare che partecipava come relatore è venuto a conoscenza della certificazione B Corp grazie ad Eric Ezechieli, fondatore di Nativa Lab (prima B Corp in Italia). "

R: "Il contesto socio-economico di riferimento è un fattore determinante nella formazione del *focus* sostenibile nelle imprese B-Corp? Quali elementi risultano essere decisivi?"

I: "Sicuramente gli obiettivi che una B Corp si pone devono tener conto del contesto socio-economico locale nel quale deve produrre un impatto positivo. Gli elementi più decisivi includono il coinvolgimento locale degli enti, delle associazioni che fanno parte del tessuto sociale del territorio inclusi i fornitori delle materie prime legate alla realizzazione del prodotto."

R: "Quali sono i motivi che vi hanno spinto a diventare B-Corp?"

I: "Abbiamo intrapreso il percorso delle B corp perchè crediamo sia la nuova strada per il futuro dell'impresa. Crediamo infatti che un'azienda, piccola o grande che sia, debba eticamente prendersi cura dell'ambiente e creare un impatto impositivo nella Comunità in cui risiede. Essere certificati B Corp è una grande opportunità per essere più responsabili oggi e per le future generazioni."

R: "Quali benefici vi aspettavate dal diventare una B-Corp e quali avete effettivamente riscontrato?"

I: "Essere B Corp sarà sicuramente un motivo in più e una spinta a migliorare le nostre performance sociali e ambientali, all'interno e fuori dell'azienda. Abbiamo infatti già approntato un "Piano di miglioramento" dell'azienda con alcune azioni e obiettivi da realizzare nei prossimi due anni."

R. "Quali vantaggi e svantaggi attribuite alla certificazione?"

I: "Essere certificati B Corp è un tratto distintivo di un'azienda che decide di impegnarsi concretamente e soprattutto ufficialmente a favore della società e dell'ambiente. Tale certificazione comporta inoltre un'estensione della fascia di mercato dell'azienda e quindi un vantaggio anche economico. Un ulteriore vantaggio è la creazione di una rete di aziende B Corp con le quali scambiarsi *BEST PRACTICEs* e suggerimenti. Dato che siamo certificati di recente gli unici "svantaggi" della certificazione che abbiamo riscontrato sono stati nella compilazione dell'*Impact assessment* che si è rivelato in alcuni casi troppo dettagliato o difficilmente interpretabile. "

R: "Avete incontrato difficoltà nel processo di certificazione? Quali? "

I: "Durante il processo di certificazione, abbiamo riscontrato alcune difficoltà durante la compilazione del questionario che richiedeva alcuni dati molto specifici e tecnici. La ricerca del materiale occorrente e dei documenti necessari atti a dimostrare le nostre risposte è stato impegnativo, tuttavia affidando il compito della certificazione ad un responsabile dedicato abbiamo affrontato il processo in modo più veloce ed efficiente. "

R: "Per quanto riguarda il discorso della regolamentazione giuridica, siete già una Società Benefit? Pensa che questo riconoscimento dal punto di vista legale possa aiutare lo sviluppo del fenomeno B-Corp?"

I: "Non siamo ancora una Società Benefit ma ci stiamo attivando per diventarlo in quanto pensiamo sia un'azione concreta per mantenere lo status di B Corp e migliorarci sempre di più"

R: "E' noto che nelle aziende certificate come B-Corp è data particolare attenzione alla responsabilità e alla trasparenza d'impresa, non solo nei confronti dei clienti ma anche di tutti gli *stakeholder* .. come vi comportate a riguardo?"

I: "Siamo in fase di comunicazione pubblica e di utilizzo di tutti i canali possibili di trasmissione della notizia di essere diventati B Corp."

R: "Quali solo le caratteristiche del vostro *Benefit Report*? Cosa pensate di fare per migliorare il vostro *score*?"

I: "Abbiamo pensato di strutturare il *Benefit Report* spiegando cosa significa per noi essere B corp e illustrando il nostro impegno, gli obiettivi e le modalità con cui lavoriamo per migliorarci nelle singole aree d'impatto considerate dalla certificazione: lavoratori, ambiente, comunità, *governance*. Come spiegato prima abbiamo steso un "Piano di miglioramento" che migliori le nostre performance sociali e ambientali e di conseguenza il punteggio ottenuto con *l'Impact Assessment*."

R: "Qual è stata la sorpresa nel diventare B Corp?"

I: "La sorpresa nel diventare B Corp è la crescita di questo movimento che accomuna diverse aziende in tutto il mondo, alcune storiche altre molto giovani."

R: "Pensate sia possibile usare la certificazione per aggiungere valore alla vostra attività aziendale? In che modo?"

I: "Sicuramente tale certificazione dà un valore aggiunto alla nostra attività aziendale perché ci aiuta a stabilire degli obiettivi in campo sociale e ambientale. Grazie al supporto di B lab e allo scambio di *best practices* riceviamo degli *input* molto utili per realizzare delle azioni atte a raggiungere gli obiettivi sopracitati."

R: "Pensate che le B-Corp siano importanti per l'Italia e per il mondo? Perché?"

I: "Le B Corp sono importanti per l'Italia e per il mondo perché ristabiliscono la funzione storica dell'azienda di creare un beneficio per l'ambiente e la Comunità locale e non tendere esclusivamente al profitto depauperando le risorse del territorio senza alcun vantaggio per l'economia locale."

R: "Secondo lei il tessuto produttivo italiano è un terreno fertile per le Benefit Corporation?"

I: "Si, l'introduzione delle B Corp in Italia si rivela un elemento innovativo per lo sviluppo del nostro territorio verso una maggiore sostenibilità e la creazione di una rete di aziende più solida. Le piccole medie imprese italiane, portatrici di un marchio di qualità riconosciuto in tutto il mondo, avranno l'opportunità di integrare concretamente lo scopo sociale e ambientale nella propria *mission*".

R: "Pensate che il fenomeno continuerà a crescere? Cosa si potrebbe fare a riguardo?"

I: "Si pensiamo che il fenomeno sia in crescita e probabilmente servirebbe un maggiore sforzo mediatico e comunicativo per diffondere tale opportunità alle aziende."

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

I: "Le B Corp sono delle aziende dove l'innovazione sta nell'utilizzare la propria attività d'impresa per scopi benefici, creando un ambiente sempre più vivibile, positivo e rispettoso della Comunità che la circonda."

R:"Cosa direbbe a qualcuno che sta valutando l'ipotesi di intraprendere il processo di certificazione B-Corp?"

I: "Gli direi di intraprendere questo percorso di certificazione che in realtà non è un punto d'arrivo ma un punto d'inizio da cui partire per migliorare l'azienda e porsi degli obiettivi

sempre più ambiziosi che vanno nella direzione di una maggiore sostenibilità, ormai sostenuta e pretesa giustamente da tutti a vari livelli."

C.10 HERBATINT

Intervistata: *Valentina Schifano* *21/12/2016*

R: "Può descrivere brevemente la storia dell'azienda?"

I: "Fondata a Roma negli anni '60, Antica Erboristeria è un'azienda specializzata nella colorazione capillare senza ammoniaca oggi presente in oltre 40 paesi. Leader nel suo settore, Antica gestisce l'intera filiera, dal R&D, alla produzione, fino alla commercializzazione, garantendo sempre controlli accurati in ogni fase del ciclo. Antica Erboristeria nel 2012 è stata acquisita dal gruppo francese La Financiere Maconnaise, specializzato in cosmetica naturale, che ha saputo valorizzare l'eredità storica e infondere nuovo e forte slancio a Herbatint, il marchio faro dell'azienda. Ricerca costante, massima trasparenza, applicazione di test rigorosi e rispetto delle più recenti direttive dell'Unione Europea, assicurano l'affidabilità che contraddistingue non solo i prodotti, ma l'intero team di Antica. Da aprile 2016 Antica Erboristeria è diventata una società certificata B Corp ed è la prima B Corp specializzata in prodotti per la cura e il benessere dei capelli colorati."

R: " Quanto è importante la sostenibilità per la vostra azienda? Come vi siete avvicinati a questo tema?"

I: "La sostenibilità è da sempre un valore chiave per la nostra azienda, infatti l'attenzione al naturale ci spinge a impiegare solo materie prime purissime, provenienti dal settore farmaceutico, ed estratti vegetali biologici rigorosamente selezionati. Tra le principali iniziative eco-sostenibili adottate da Antica Erboristeria per la salvaguardia dell'ambiente, rientra la scelta di impiegare confezioni totalmente riciclabili, perfettamente richiudibili e multiuso, sensibilizzando così i consumatori sulla tematica ambientale e consentendo loro la riduzione di inutili sprechi. Per i nostri prodotti abbiamo deciso di utilizzare solo carta FSC proveniente da foreste gestite responsabilmente e di implementare un *packaging* con un minore impatto ambientale. Grazie a queste scelte strategiche, pochi mesi fa abbiamo ricevuto un riconoscimento da Conai nel quadro del progetto "Pensare Futuro".

R: "Come avete conosciuto la certificazione Benefit Corporation?"

I: "Abbiamo avuto modo di conoscere la certificazione B Corp durante alcune fiere internazionali nel settore della cosmetica, in particolar modo negli USA. Incuriositi, abbiamo iniziato a documentarci e abbiamo scoperto lo stretto legame che esiste tra società Benefit e B Corp."

R: "Il contesto socio-economico di riferimento è un fattore determinante nella formazione del focus sostenibile nelle imprese B-Corp? Quali elementi risultano essere decisivi?"

I: "Il nostro posizionamento e il mercato stesso in cui operiamo ci hanno spinto da sempre ad adottare politiche *green* e a implementare processi aziendali virtuosi nei confronti dei dipendenti, dei fornitori, dei clienti e della comunità in cui viviamo. Seguendo l'esempio di Patagonia, la prima azienda diventata B Corp nel gennaio del 2012, anche per noi l'obiettivo è apportare benefici duraturi nel tempo per lavoratori, comunità e ambiente.

R: “Quali sono i motivi che vi hanno spinto a diventare B-Corp?”

I: “Abbiamo scelto di adottare gli *standard* della certificazione B Corp per dare il nostro contributo nel risolvere problematiche sociali e ambientali. Siamo entrati a far parte di questo movimento globale per rendere perenni i valori che stanno alla base della nostra azienda e per fare in modo che rimangano saldamente legato alla strategia della società anche negli anni che verranno. Integrazione sociale, trasparenza e sostenibilità ambientale per noi di Antica sono infatti i principi indispensabili per raggiungere uno sviluppo economico lungimirante. Per questo scegliamo di fare impresa ottimizzando l’impatto sociale e ambientale della nostra attività e proviamo a innescare dinamiche positive con l’intento di creare valore aggiunto per l’intera comunità.”

R: “Quali benefici vi aspettavate dal diventare una B-Corp e quali avete effettivamente riscontrato?”

I: “Abbiamo già avuto modo di constatare numerosi benefici dall’essere diventati B Corp, ad esempio siamo entrati in contatto con un importante *network* internazionale di aziende e di professionisti che costituiscono appunto un movimento globale. Riteniamo inoltre che tale filosofia i cui codici sono distintivi di un’azienda moderna, possa attirare nuovi talenti.”

R. “Quali vantaggi e svantaggi attribuite alla certificazione?”

I: “Attualmente non identifichiamo nessuno svantaggio, ma semplicemente un impegno aziendale a perseguirne gli obiettivi che tale certificazione prevede.”

R: “Avete incontrato difficoltà nel processo di certificazione? Quali? Come le avete risolte?”

I: “La scelta di aderire al processo di certificazione B Corp ha indubbiamente imposto la necessità di organizzare l’intero iter e ha richiesto un forte impegno da parte di tutto lo staff nel portare a termine un *audit* e l’analisi del funzionamento e dell’organizzazione della nostra azienda.”

R: “Per quanto riguarda il discorso della regolamentazione giuridica, siete già una Società Benefit?”

I: “Nel primo trimestre del 2017 diventeremo una Società Benefit.”

R: “E’ noto che nelle aziende certificate come B-Corp è data particolare attenzione alla responsabilità e alla trasparenza d’impresa, non solo nei confronti dei clienti ma anche di tutti gli *stakeholder* ... come vi comportate a riguardo?”

I: “Antica Erboristeria non punta solo ad assecondare gli interessi degli azionisti, ma ha raccolto la sfida di suscitare anche l’interesse di tutti gli *stakeholders* coinvolti assicurando sempre il rispetto della trasparenza ad ogni livello aziendale. Il 50% del personale di Antica Erboristeria è costituito da donne e giorno dopo giorno ci impegniamo a rendere migliore il nostro ambiente lavorativo, ognuno di noi in azienda ha la possibilità di accrescere la propria formazione professionale in coerenza con il proprio ruolo ma senza dimenticare mai di seguire le proprie aspirazioni. Da 40 anni favoriamo lo sviluppo di relazioni durevoli con fornitori locali, abbiamo instaurato con loro rapporti di grande fiducia e collaborazione che ci permettono di svolgere al meglio il lavoro di tutti i giorni.”

R: "Quali solo le caratteristiche del vostro *Benefit Report*? Cosa pensate di fare per migliorare il vostro *score*?"

I: "Il nostro *Benefit Report* ruota intono a due temi principali: Sostenibilità e *Inclusive Challenge*. Infatti, il nostro impegno in favore della sostenibilità si traduce anche nelle scelte legate alla realizzazione del nuovo stabilimento produttivo. Un edificio sostenibile, sia dal punto di vista energetico che dal punto di vista del consumo di tutte le risorse ambientali coinvolte nel processo di realizzazione. La nuova sede di Antica punta a ridurre costantemente l'uso di risorse naturali non rinnovabili grazie al fotovoltaico e al recupero e al riuso dell'energia idrica. Parallelamente abbiamo raccolto la sfida dell'*Inclusion Challenge* adottando una politica aziendale orientata a valorizzare diversità e inclusione; tra i nostri lavoratori infatti ci sono anche persone provenienti da Paesi lontani, da contesti socio-economici molto diversi tra loro, a volte anche vessati dal terrorismo e da tensioni politiche. La diversità sociale per noi è un *asset*, una vera ricchezza per tutta l'azienda, e per questo abbiamo attivato un programma di accompagnamento sociale a tutela dei nostri lavoratori."

R: "Pensate sia possibile usare la certificazione per aggiungere valore alla vostra attività aziendale? In che modo?"

I: "Siamo certi che essere una B Corp sia un valore aggiunto e che possa portare nuove occasioni di business attraverso l'incontro con partner, fornitori e clienti che, condividendo gli stessi ideali, hanno l'ambizione di contribuire al miglioramento del mondo in cui viviamo."

R: "Pensate che le B-Corp siano importanti per l'Italia e per il mondo? Perché?"

I: "Siamo convinti che questo movimento globale sia di estrema importanza per il futuro di ogni Paese. Riteniamo che non ci siano altre alternativa se desideriamo preservare il nostro pianeta e arrestare la crescita della segregazione sociale. Il ruolo dell'impresa gioca un ruolo centrale."

R: "Avete partecipato al B-Corp *Champions Retreat*? E alla convention che si è tenuta a Roma i primi di luglio? Se si, cosa le ha lasciato quell'esperienza?"

I: "Anche noi abbiamo preso parte al B Corp *Summer Summit* 2016 che si è tenuto a Roma lo scorso luglio. Eravamo da poco entrati a fare parte di questo movimento e siamo rimasti affascinati dall'energia e dalla proattività di tutte le aziende che hanno partecipato e del B Lab che ha organizzato e coordinato l'evento. È stata un'importante occasione di confronto che ha dato vita a sinergie tra aziende diverse. Anche noi di Antica ci siamo attivati per promuovere collaborazioni con altre B Corp, dando vita a un ciclo di appuntamenti in occasione delle nostre partecipazioni a fiere internazionali. Abbiamo incontrato e cooperato con altre B Corp e con i responsabili del B Lab del Paese ospitante per organizzare sessioni informative e per spiegare al pubblico e alle altre aziende in fiera che cosa fanno le B Corporation nel mondo e perché hanno scelto di portare avanti questi valori comuni. Il primo evento *B Talk* che abbiamo organizzato si è tenuto a Bologna a settembre 2016 in occasione del Sana, il salone internazionale del biologico e del naturale, un'esperienza bellissima che continueremo a riproporre."

R: "Secondo lei il tessuto produttivo italiano è un terreno fertile per le Benefit Corporation?"

I: "Si, siamo convinti che l'Italia giocherà un ruolo importante nel prossimo futuro per lo sviluppo della rete B Corp nel Paese. L'Italia difatti, subito dopo gli USA, è stato il primo Stato a istituire la figura giuridica di Società Benefit. Secondo noi sono molte le società che condividono questi valori e che hanno la volontà di entrare a far parte del movimento proprio

perché in grado di comprenderne appieno il significato. Come ha precisato l'economista Zamagni durante la conferenza tenutasi a Milano il 1 dicembre, possiamo trovare già nel 1400 italiano degli esempi di movimenti corporativi in cui si riscontra la definizione di un'economia "civile". Zamagni afferma infatti che nella tradizione italiana non esisteva la distinzione tra *profit* e *no profit*, ma tra impresa civile, di tipo inclusivo che genera ricchezza interessandosi della risoluzione dei problemi sociali, e impresa non civile, interessata solo al proprio bilancio. L'economista riconosce così nella nascita delle B Corp un fenomeno nuovo in cui riemerge e si riscopre il valore della società civile dove la cultura è strumento di crescita e avanzamento."

R: "Pensate che il fenomeno continuerà a crescere? Cosa si potrebbe fare a riguardo?"

I: "Riteniamo che sia un fenomeno destinato a crescere, infatti sempre maggiore sarà la consapevolezza che, per raggiungere uno sviluppo economico lungimirante, il fare impresa è imprescindibile dal rispetto per l'ambiente e per le persone. Molte sono le attività che si potrebbero intraprendere per promuovere la certificazione e accrescerne la notorietà. Ad esempio, potrebbe essere un tema trattato nelle Università per farlo conoscere anche alle nuove generazioni, ai manager di domani; si potrebbero attivare campagne di comunicazione orientate ai consumatori per aiutarli a comprendere gli effettivi vantaggi apportati dalle società B Corp e potrebbero essere promossi progetti di cooperazione fra le B Corp nel mondo volti a rafforzare il *network* internazionale e all'accrescimento dell'awareness della certificazione stessa."

R: "Cosa direbbe a qualcuno che sta valutando l'ipotesi di intraprendere il processo di certificazione B-Corp?"

I: "A chi sta valutando l'ipotesi di intraprendere il processo di certificazione B Corp, noi di Antica chiederemmo senza dubbio se è a conoscenza dell'effettivo impatto ambientale che ha la sua azienda e se conosce il *B Assessement* proposto dal movimento B Corp".

C.11 NWG ENERGIA SB

Intervistata: *Claudia Ravera* *10/01/2017*

R: "Può descrivere brevemente la storia dell'azienda?"

I: "NWG Energia è fornitore di energia elettrica e opera nel mercato libero dell'energia dal 18 febbraio 2014. A oggi conta più di 30.000 clienti, 70% clienti *consumer* e 30% clienti *business*. L'attività commerciale viene svolta su tutto il territorio nazionale con prevalenza in Toscana, Emilia Romagna, Campania, Lombardia e Lazio. La *mission* di NWG Energia è quella di promuovere l'impegno per un futuro sostenibile, la tutela ambientale e l'utilizzo delle energie pulite e rinnovabili. Lo slogan di NWG Energia "Sempre e solo rinnovabile" riflette la filosofia aziendale: fornire energia elettrica prodotta esclusivamente da fonti rinnovabili ponendolo come condizione imprescindibile già nello statuto. A marzo 2016 NWG Energia è diventata la prima e tuttora unica Benefit Corporation del settore energetico italiano. Grazie a tale certificazione e all'impegno per la sviluppo delle energie pulite e rinnovabili, è entrata a far parte della ristretta lista di aziende nel mondo che utilizzano il proprio *business* come leva per la soluzione di problemi ambientali e sociali rispettando i più elevati *standard* di *performance* sociale, ambientale, di trasparenza e responsabilità. L'obiettivo comune di queste imprese è dimostrare che si può avere successo negli affari, puntando a diventare non la migliore azienda del mondo ma la migliore azienda per il mondo. Far parte della ristretta lista di aziende certificate non è facile. NWG Energia, per diventare *Certified* Benefit Corporation, è stata sottoposta a una

rigorosa valutazione da parte di B Lab, l'organizzazione *no-profit* che rilascia tale certificazione. Mentre il 70% dell'energia fornita dalle maggiori compagnie italiane proviene dal carbone, NWG Energia, grazie all'offerta LUCE AMICA garantisce una fornitura 100% rinnovabile, che il cliente può attivare senza alcun costo o garanzia cauzionale. Le fonti rinnovabili da cui proviene l'energia acquistata da NWG Energia sono 100% certificate e sono: idroelettrica, eolica, geotermica, solare e altre fonti di energia rinnovabile. NWG Energia non è solo attenta all'ambiente ma anche alla diffusione di comportamenti etici che diano un reale contributo alle iniziative di sostenibilità ambientale. Proprio in quest'ottica è nata l'offerta LUCE AMICA PREMIUM: l'offerta premia con uno sconto in bolletta, fino al suo totale azzeramento, chi segnala altri amici. Lo sconto è calcolato sul totale degli amici segnalati.Inoltre sottoscrivendo l'offerta LUCE AMICA PREMIUM: il cliente sostiene il progetto Il Sole in Classe di Anter, l'Associazione Nazionale Tutela Energie Rinnovabile che promuove la tutela e la diffusione delle energie rinnovabili in Italia. Rivolto ai bambini e ai ragazzi delle scuole elementari e medie, il progetto ha l'obiettivo di diffondere la conoscenza e il corretto utilizzo delle energie rinnovabili ma anche di guidare i più piccoli nel complesso labirinto delle problematiche energetiche che affliggono le nostre città e il pianeta. Ogni anno, in occasione dell'evento Anter *Green Awards*, Nwg Energia è felice di premiare le scuole vincitrici del progetto "Il sole in classe" con una fornitura gratuita di energia elettrica proveniente da fonti rinnovabili. A oggi il progetto conta oltre 700 scuole coinvolte, 68.000 alunni partecipanti e 19 regioni italiane raggiunte. Inoltre il cliente compensa le emissioni di CO2 generate da un'auto di piccola cilindrata per percorrere circa 5.000 km grazie alla piantumazione di un albero in paesi in via di sviluppo. Grazie a questa iniziativa NWG Energia ha permesso la piantumazione di oltre 28.000 alberi da frutto e la compensazione di 115 milioni di Km di emissioni nocive dei gas di scarico.

R: "Quanto è importante la sostenibilità per la vostra azienda?"

I: "La sostenibilità è un tema fondamentale per la nostra azienda e rappresenta uno dei principali valori su cui si basa l'azienda. NWG Energia infatti, prima ancora di essere Società Benefit e poi B-Corp, ha deciso, per statuto, di vendere solo energia proveniente da fonti rinnovabili. NWG Energia nasce dallo stesso Management di NWG Spa, società che da 14 anni vende impianti fotovoltaici a uso domestico e che ha creduto fortemente in questo settore quando ancora il mercato era agli inizi, non esisteva una regolamentazione e non era ancora nato il sistema d'incentivazione (1° Conto Energia 2005-2007). Oggi è leader di questo settore nel comparto domestico con oltre 13.000 impianti installati su tutto il territorio italiano e ha ampliato la gamma di prodotti ecosostenibili entrando nel mercato del risparmio energetico (con i prodotti Antical e Fifty Box), nel mercato della compensazione delle emissioni di CO2 (con i prodotti IoCompenso), nel mercato del solare termodinamico (NWG Termodinamico) e della mobilità elettrica (Pedelec e Scooter elettrici).

R: "Come avete conosciuto la certificazione Benefit Corporation?"

I: "Il 4 Gennaio 2016, l'Amministratore Delegato di NWG Energia, Massimo Casullo, che si trovava in vacanza a New Delhi, la capitale dell'India che senza farlo apposta detiene il primato di città più inquinata al Mondo, ricevette un messaggio dal Notaio Muscariello, consulente di NWG Energia che annunciava, nella nuova legge di Stabilità, l'introduzione delle "Società Benefit", una nuova forma giuridica che cambiava il modo di fare impresa. Infatti questa nuova forma societaria permette di perseguire oltre alla divisione degli utili anche finalità di beneficio comune operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone,

comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori d'interesse. Si trattava del riconoscimento giuridico di tutti quei valori su cui si è sempre fondata NWG Energia fin dalle sue origini. Questa vocazione ha portato a raggiungere la certificazione in tempi record diventando la prima Società Benefit e B-Corp nel settore energetico italiano."

R: "Il contesto socio-economico di riferimento è un fattore determinante nella formazione del focus sostenibile nelle imprese B-Corp? Quali elementi risultano essere decisivi?"

I: "Vivere in un Paese che ha un ricco patrimonio ambientale, culturale e sociale, con una forte identità socio-economico locale, ha indubbiamente contribuito a sviluppare progetti di sostenibilità economica e sociale come l'iniziativa delle B-Corp. Gli elementi che risultano essere decisivi sono da ricercare nei valori che stanno alla base del nostro tessuto socio-economico fin dalle origini come spiega Stefano Zamagni nell'intervista concessa al mensile "La nuova Ecologia": Felicità pubblica, virtù civiche, bene comune, il mercato come luogo della cooperazione e, soprattutto, un'umanità diversa da quella fondata sulle regole feroci del capitalismo. Una scuola di pensiero che ha attraversato la nostra economia di mercato, grazie alla nascita del movimento cooperativistico e a figure di imprenditori straordinari, a cominciare da Adriano Olivetti."

R: "Sempre facendo riferimento alla CSR, avete altri tipi di certificazioni?"

I: "A oggi NWG Energia non detiene altri tipi di certificazione oltre a quella B-Corp. Abbiamo avviato a fine dicembre l'*iter* per la certificazione *"Great Place To Work"* il cui esito sarà disponibile a febbraio 2017."

R: "Quali sono i motivi che vi hanno spinto a diventare B-Corp?"

I: "Come descritto in precedenza, NWG Energia è nata con una forte identità *"green"* e diventare B-Corp ha rappresentato quindi per noi la naturale conseguenza di un *modus operandi* che ci portiamo dietro dalle origini della società. NWG Energia fornisce infatti, per statuto societario, energia elettrica prodotta solo da fonti rinnovabili."

R: "Quali benefici vi aspettavate dal diventare una B-Corp e quali avete effettivamente riscontrato?"

I: "I benefici sono riconducibili alla certificazione e al riconoscimento di quello che già facevamo prima, accreditandoci a livello mondiale come leader nel nostro settore di riferimento. I dati parlano chiaro: ci sono a oggi 45 società certificate a fronte di 500 realtà che negli ultimi due anni hanno tentato di ottenere la certificazione (Fonte: Nativa Lab – 1 Dicembre 2016)."

R: "Quali vantaggi e svantaggi attribuite alla certificazione?"

I: "I vantaggi riconducibili alla certificazione sono i seguenti: maggiore caratterizzazione dell'azienda con i valori della sostenibilità ambientale, avere un metro di confronto sul nostro contributo alla sostenibilità, rispetto alle altre aziende, che sia universalmente riconosciuto, avviare un processo di continuo e costante miglioramento delle *performance* ambientali e sociali e dei risultati economici grazie alle linee guida delineate dall'ente certificatore. Al momento non ci ravvediamo alcuno svantaggio concreto: dovremo aspettare i prossimi anni per verificare come si evolverà lo scenario delle B-Corp in Italia e se questo fenomeno diventerà un modello di riferimento per l'economia nazionale."

R: “Avete incontrato difficoltà nel processo di certificazione? Quali? Come le avete risolte?”

I: “Il *team* di lavoro coinvolto nel processo di certificazione era ben strutturato: le difficoltà riscontrate sono ricollegabili alle difficoltà di comunicazione con l’ente certificatore in America. Tuttavia il fatto di avere in staff una risorsa che ha vissuto diversi anni a Baltimora ci ha permesso di mantenere un filo diretto con l’Ente Certificatore e ottenere le risposte in tempi rapidissimi. Ciò ci ha permesso di diventare Società Benefit (16 Marzo 2016) e poi B-Corp (18 Marzo 2016) a un mese di distanza dall’avvio dell’*iter* di certificazione iniziato a metà febbraio.”

R: “Per quanto riguarda il discorso della regolamentazione giuridica, siete già una Società Benefit? Pensa che questo riconoscimento dal punto di vista legale possa aiutare lo sviluppo del fenomeno italiano?

I: “Siamo diventati Società Benefit prima ancora di essere B-Corp. Siamo certi che il fatto di riconoscere, a livello giuridico, una nuova forma societaria basata su principi di sostenibilità sociale e ambientale rappresenta un forte contributo, da parte delle istituzioni italiane, allo sviluppo del fenomeno B-Corp.”

R: “Qual è stata la sfida più importante che avete dovuto superare per diventare B-Corp?”

I: La sfida contro il tempo perché abbiamo iniziato l’*iter* di certificazione verso metà febbraio 2016 e volevamo presentare questa importante novità a tutti gli *stakeholder* (rete vendita, dipendenti, fornitori, clienti) in occasione dell’evento *“Anter Green Awards”,* il più importante *contest* annuale dedicato alle premiazioni delle eccellenze imprenditoriali e umane del mondo *“green”,* sponsorizzato da NWG Energia in collaborazione con ANTER che si svolgeva il 20 Marzo 2016.

R: “E’ noto che nelle aziende certificate come B-Corp è data particolare attenzione alla responsabilità e alla trasparenza d’impresa, non solo nei confronti dei clienti ma anche di tutti gli *stakeholder* come vi comportate a riguardo?”

I: “Abbiamo sempre dato massima rilevanza alla trasparenza fin dalla costituzione della società, scegliendo la strada della fornitura di energia elettrica proveniente esclusivamente da fondi rinnovabili (con rilascio del relativo Certificato di Origine ai clienti NWG Energia) riportandolo anche nello statuto societario. Quest’azione serviva per dare un messaggio forte e concreto a tutti gli *stakeholder*: clienti, dipendenti, fornitori, rete vendita e tutti coloro che s’identificano con i valori *“green”* di NWG Energia. Quest’azione ha indubbiamente ridotto i profitti a riprova che per noi l’impatto della sostenibilità ambientale ha priorità assoluta.”

R: “Cosa pensate di poter fare per migliorare il vostro *score*?”

I: “Per migliorare lo Score stiamo seguendo le indicazioni riportate nel *“GIIRS EM Resource Guide”* pubblicate dalla B-Lab.”

R: “Qual è stata la sorpresa nel diventare B Corp?”

I: “Siamo molto onorati e fieri di rappresentare il 9% delle società italiane che hanno ottenuto la certificazione, che rappresenta anche il riconoscimento del lavoro che il nostro management porta avanti da 14 anni: impegno nella sostenibilità ambientale e nella diffusione di comportamenti rispettosi dell’ambiente.”

R: “Pensate che le B-Corp siano importanti per l’Italia e per il mondo? Perché?”

I: “Indubbiamente ci auspichiamo che le società Benefit e la certificazione B-Corp diventino un modello economico condiviso a livello mondiale visto che l’inquinamento globale ha raggiunto soglie critiche e ha avviato processi che diventeranno a breve irreversibili. l cambiamenti climatici stanno trasformando l’eco-sistema della Terra molto rapidamente con conseguenze sempre più allarmanti. Sono molti i testi e gli studi scientifici che battezzano il vicino anno 2030 come punto di non ritorno.”

R: “Avete partecipato al B-Corp *Champions Retreat*? E alla convention che si è tenuta a Roma i primi di luglio? Se si, cosa le ha lasciato quell’esperienza?”

I: “Sì, abbiamo partecipato al B-Corp *Champions Retreat*. Prendere parte a eventi di questo tipo e confrontarci con aziende che condividono i nostri stessi valori, rappresenta sicuramente un momento di stimolo e crescita.”

R: “Secondo lei il tessuto produttivo italiano è un terreno fertile per le Benefit Corporation? Pensate che il fenomeno continuerà a crescere? Cosa si potrebbe fare a riguardo?”

I: “L’Italia ha un tessuto socio-economico che rappresenta un terreno fertile per lo sviluppo delle B-Corp, ne è prova il fatto che oggi l’Italia è il paese in cui le B-Corp stanno crescendo più velocemente. Più aziende aderiscono a questo nuovo modo di fare impresa è più diffonderemo prodotti e servizi a basso impatto ambientale aiutando a diffondere comportamenti rispettosi dell’ambiente.”

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

I: “Se il fenomeno continuerà a crescere creando un vero e proprio circolo virtuoso nell’economia globale le B-Corp incarneranno sicuramente il modello del futuro.”

R: “Cosa direbbe a qualcuno che sta valutando l’ipotesi di intraprendere il processo di certificazione B-Corp?”

I: “Semplicemente di dare forza alla sua azione e che questa rappresenti un impegno concreto verso la sostenibilità ambientale e sociale.”

BIBLIOGRAFIA

André, Rae. *"Assessing the accountability of the benefit corporation: Will this new gray sector organization enhance corporate social responsibility?", Journal of business ethics*, Vol 110, n.1, 2012, pp 133-150.

Clark Jr, William H., and Elizabeth K. Babson. *"How benefit corporations are redefining the purpose of business corporations.", Wm. Mitchell L. Rev*, Vol 38, 2011, pp 817-851.

Friedman, Milton. *"The social responsibility of business is to increase its profits", Corporate ethics and corporate governance*, Springer Berlin Heidelberg, 2007, pp 173-178.

Gellman L, Feintzeig R. "*Social Seal of Approval Lures Talent", The Wall Street Journal*, 2013.

Graafland, Johan, and Hugo Smid. *"Decoupling Among CSR Policies, Programs, and Impacts An Empirical Study", Business & Society*, 2016.

Haigh, Nardia, et al. *"Hybrid organizations: origins, strategies, impacts, and implications", California Management Review,* Vol 57, n.3, 2015, pp 5-12.

Hemphill, Thomas A., and Francine Cullari. *"The Benefit Corporation: Corporate Governance and the For-profit Social Entrepreneur", Business and Society Review*, Vol 119, n.4, 2014, pp 519-536.

Hiller, Janine S. *"The benefit corporation and corporate social responsibility", Journal of Business Ethics*, Vol 118, n.2, 2013, pp 287-301.

Honeyman R. *"Il manuale delle B Corp: usare il business come forza positiva"*, Vignate (MI), bookabook, 2016.

Kassoy, Houlahan and Gilbert. *"Impact governance and management: fulfilling the promise of capitalism to achieve a shared and durable prosperity", B Center for Effective Public Management at Brookings*, 2016.

McDonnell, Brett. *"Benefit Corporations and Strategic Action Fields or (The Existential Failing of Delaware)"*, 2015.

McMullen, Jeffery S., and Benjamin J. Warnick. *"Should we require every new venture to be a hybrid organization?", Journal of Management Studies*, 2015.

Munch, Steven. *"Improving the benefit corporation: How traditional governance mechanisms can enhance the innovative new business form.", Nw. JL & Soc. Pol'y*, Vol 7, 2012, pp 171-195.

Murray J. *"Choose Your Own Master: Social Enterprise, Certifications and Benefit Corporation Statutes", American University Business Law Review*, Vol 2, n.1, 2012.

Neubauer, Kristin A. *"Benefit Corporations: Providing A New Shield for Corporations With Ideals Beyond Profits", J. Bus. & Tech. L,* Vol 11, 2016, pp 109-129.

Rawhouser, Hans, Michael Cummings, and Andrew Crane. *"Benefit corporation legislation and the emergence of a social hybrid category", California Management Review,Vol* 57, n.3, 2015, pp 13-35.

Reiser, Dana Brakman. *"Benefit Corporations-A Sustainable Form of Organization", Wake Forest L. Rev,* Vol 46, 2011, pp 591-625.

Resor, Felicia R. *"Benefit corporation legislation.", Wyo. L. Rev*, Vol 12, 2012, pp 91-113.

Sabeti, Heerad. *"The for-benefit enterprise", Harvard Business Review, Vol* 89, n.11, 2011, pp 98-104.

Seth Godin, "Toward zero unemployment", BLOG; 27 Marzo 2013.

Tapscott, Don, and David Ticoll. *"The naked corporation: How the age of transparency will revolutionize business",* Simon and Schuster, 2003.

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

Waddock, Sandra, and Malcolm McIntosh. *"Business unusual: Corporate responsibility in a 2.0 world", Business and Society Review, Vol* 116, n.3, 2011, pp 303-330.

Wilburn, Kathleen, and Ralph Wilburn. *"The double bottom line: Profit and social benefit*", *Business Horizons*, Vol 57, n.1, 2014, pp 11-20.

SITOGRAFIA

http://bcorporation.eu/community/find-a-b-corp?field_country=Italy

http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

http://lanuovaecologia.it/un-altro-business/

http://maurodelbarba.it/il-ddl-benefit-corporation/

http://sociale.corriere.it/la-sostenibilita-che-produce-22-miliardi-di-fatturato-b-corp-e-iniziata-la-rivoluzione/

http://sociale.corriere.it/la-sostenibilità-che-produce-22-miliardi-di-fatturato-b-corp-e-iniziata-la-rivoluzione/

http://sociale.corriere.it/societa-benefit-litalia-ha-il-primato-europeo-il-boom-delle-b-corp-che-fa-paura/

http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_A_New_Era_of_Sustainability_CEO_Study.pdf

http://www.adnkronos.com/sostenibilita/in-privato/2016/12/01/fattore-corp-italia-guida-rivoluzione-con-oltre-benefit-corporation_8DiPaeORVKp0Wy1slYXI9N.html

http://www.csrpiemonte.it/comunicazione/dwd/volume_benefit_web.pdf

http://www.csrwire.com/

http://www.huffingtonpost.com/jay-coen-gilbert/benefit-corporation-legislation-_b_976650.html

http://www.ilfattoquotidiano.it/2016/04/23/societa-benefit-le-aziende-che-uniscono-profitti-e-beneficio-comune-ma-rischiano-di-fare-le-scarpe-al-non-profit/2624515/

http://www.ipsoa.it/documents/impresa/contratti-dimpresa/quotidiano/2016/04/19/terzo-settore-impresa-sociale-e-societa-benefit-a-confronto

http://www.isprambiente.gov.it/it

http://www.masterclima.info/page/Software.a spx

http://www.natcapsolutions.org/business-case/Deloitte2007business-case.pdf

http://www.natcapsolutions.org/business-case/GoldmanSachsReport_v2007.pdf

http://www.natcapsolutions.org/business-case/Sustainability_Yearbook_BusinessCase2008.pdf

http://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/dk/docs/global-sustainability-report-oct-2015.pdf

http://www.ohsas-18001-occupational-health-and-safety.com/

http://www.report.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-c2b6ce4c-69c2-464b-8179-9cb3f692a64f.html

http://www.ridg.com/blog/2015/3/26/usfsp-innovation-overnight-design-thinking-and-triple-bottom-line

http://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/item/135-benefit-corporation.html

http://www.vita.it/it/article/2016/01/29/b-corporation-una-buona-strada/138087/

www.avvenire.it

www.bcorporation.eu

www.bcorporation.net

www.bimpactassessment.net

www.cometech.it

www.csr.unioncamere.it

www.dermophisiologique.it

www.eticanews.it

www.exe.it

www.facileaiuto.it

www.focus-lab.it

www.ghgprotocol.org

www.gogreen.com

www.goodpoint.it

www.greenbiz.it

www.herbatint.com

www.ifc.org

www.insuranceup.it

www.iso.org

www.italiaoggi.it

www.jostmeans.com

www.kudusrl.it

www.marioway.it

www.mondora.com

www.nativalab.com

www.nwgenergia.it

www.perlagewines.com

www.permicro.it

www.reteconomy.it

www.righthub.it

www.sa-intl.org

www.salcheto.it

www.shrm.org

www.societabenefit.net

www.tweegs.com

www.wired.com

www.zordan1965.it

ALLEGATI

Allegato 1

IL TESTO DELLA LEGGE SULLE SOCIETA' BENEFIT

L. 28-12-2015 n. 208, Commi 376-384

Pubblicata in Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016). Gazzetta Uff. 30 dicembre 2015, n. 302, S.O.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 attuati dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato;

b) la valutazione dell'impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterno con caratteristiche descritte nell'allegato 4 annesso alla presente legge e che comprende le aree di valutazione identificate nell'allegato 5 annesso alla presente legge;

c) una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo.

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.

384. La società benefit che non persegua 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.

_____

Allegato 4 (articolo 1, comma 378): <u>STANDARD DI VALUTAZIONE ESTERNO</u>

Lo standard di valutazione esterno utilizzato dalla società benefit deve essere:

1. Esauriente e articolato nel valutare l'impatto della società e delle sue azioni nel perseguire la finalità di beneficio comune nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse;

2. Sviluppato da un ente che non è controllato dalla società benefit o collegato con la stessa;

3. Credibile perché sviluppato da un ente che;

a) ha accesso alle competenze necessarie per valutare l'impatto sociale e ambientale delle attività di una società nel suo complesso;

b) utilizza un approccio scientifico e multidisciplinare per sviluppare lo standard, prevedendo eventualmente anche un periodo di consultazione pubblica.

4. Trasparente perché le informazioni che lo riguardano sono rese pubbliche, in particolare:

a) i criteri utilizzati per la misurazione dell'impatto sociale e ambientale delle attività di una società nel suo complesso;

b) le ponderazioni utilizzate per i diversi criteri previsti per la misurazione;

c) l'identità degli amministratori e l'organo di governo dell'ente che ha sviluppato e gestisce lo standard di valutazione;

d) il processo attraverso il quale vengono effettuate modifiche e aggiornamenti allo standard;

e) un resoconto delle entrate e delle fonti di sostegno finanziario dell'ente per escludere eventuali conflitti di interesse.

_____

Allegato 5 (articolo 1, comma 378): AREE DI VALUTAZIONE

La valutazione dell'impatto deve comprendere le seguenti aree di analisi:

1. Governo d'impresa, per valutare il grado di trasparenza e responsabilità della società nel perseguimento delle finalità di beneficio comune, con particolare attenzione allo scopo della società, al livello di coinvolgimento dei portatori d'interesse, e al grado di trasparenza delle politiche e delle pratiche adottate dalla società;

2. Lavoratori, per valutare le relazioni con i dipendenti e i collaboratori in termini di retribuzioni e benefit, formazione e opportunità di crescita personale, qualità dell'ambiente di lavoro, comunicazione interna, flessibilità e sicurezza del lavoro;

3. Altri portatori d'interesse, per valutare le relazioni della società con i propri fornitori, con il territorio e le comunità locali in cui opera, le azioni di volontariato, le donazioni, le attività culturali e sociali, e ogni azione di supporto allo sviluppo locale e della propria catena di fornitura;

4. Ambiente, per valutare gli impatti della società, con una prospettiva di ciclo di vita dei prodotti e dei servizi, in termini di utilizzo di risorse, energia, materie prime, processi produttivi, processi logistici e di distribuzione, uso e consumo e fine vita.

RINGRAZIAMENTI

Al termine di questo percorso di studi, desidero ringraziare tutte le persone che hanno contribuito alle realizzazione della mia tesi e tutte coloro che mi hanno supportato e sopportato in questi "anni Pisani". Innanzitutto desidero ringraziare la prof Annamaria Tuan per l'aiuto che ha saputo darmi, per la pazienza nel rispondere alle mie continue domande, per le competenze e la passione che è riuscita a trasmettermi. Inoltre ai fini della buona riuscita della tesi ringrazio anche tutte le B Corp che hanno collaborato alla ricerca e nello specifico i responsabili delle 11 aziende che si sono sottoposti alle interviste. Un ringraziamento speciale va sicuramente alla mia Miriana e ai miei genitori, i quali mi hanno permesso di fare questa nuova esperienza di studio nonché di vita e, che pur da lontano, sono sempre riusciti a trasmettermi la tenacia che mi ha spinto ad arrivare fino a qui e raggiungere i miei obiettivi. Sono gli unici che non hanno mai smesso di credere in me, sostenendomi nei momenti più difficili, ascoltandomi con tanta pazienza e incoraggiandomi nel momento opportuno. Grazie a mia sorella, Miriana, che mi è mancata ogni giorno e che anche solo con la sua voce mi ha saputo far ridere e mettere allegria. Vi voglio bene. Un grande grazie va anche ai miei nonni che da casa e da lassù hanno sempre fatto il tifo per me, mi sono stati vicini e si sono commossi in occasioni speciali . Questo traguardo è anche per voi. Ora non posso che ringraziare la mia seconda famiglia. Trovare delle coinquiline è semplice, ma trovare delle amiche che vivono con te 24 ore su 24 non è da tutti. Grazie per avermi sostenuto ogni giorno e alcune volte confortato, grazie per le amiche che siete. Grazie a te, Cami, per la tua pazzia, le tue facce buffe, per i nostri pranzi e cene fast, per le chiacchierate fino a tardi e per le tue amate slide. Grazie a te, Giuls, per la tua cucina squisita, per la tua schiettezza, per il tuo spirito da crocerossina, sempre pronta ad aiutarmi, e per le nostra urla che mancheranno a tutto il palazzo. Un grazie particolare va anche alla mia inseparabile compagna di avventure ,Claudia, conosciuta per caso 2 anni fa. Da allora sei sempre stata presente e so che continuerà ad essere così perché abbiamo ancora "tutte cose" da fare. Vedi Clà? Ormai sono stata contagiata anche io dal tuo modo stravagante di parlare. Un ringraziamento va anche alle mie "bimbe", compagne di banco sin dall'inizio di questo percorso. E alla Francy, ricorda che i gemellaggi ci attendono! Grazie anche a Carol, la prima persona conosciuta a Pisa, scappata via un po' troppo presto ,ma sempre un punto di riferimento. Un ulteriore ringraziamento va alle amiche di sempre, in particolar modo ad Ilaria, e a Cristiana, Chiara, Tatiana che con il tempo sono diventate sempre più importanti. Nonostante i 400 km di distanza è stato come avervi qui ogni giorno. Insieme ieri, oggi e domani.