SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Italian Benefit Communication Agencies: comunicare sostenibilmente e con profitto, le agenzie di comunicazione B Corp e Benefit in Italia.

Facoltà di Scienze Politiche, Sociologia e Comunicazione
Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale
Corso di laurea in Organizzazione e Marketing per la comunicazione d'impresa

Simona Longobardi
Matricola 1891254

Relatore
Franceso D'Amato

Correlatore
Laura Minestroni

A.A. 2021-2022

Alla mia famiglia, tutta.

Sommario

INTRODUZIONE - CAPITALISMI, ESIGENZE E PRESE DI COSCIENZA 5

CAPITOLO I – UN MODELLO DI BUSINESS DIFFERENTE FOR BENEFIT 9

1.1 CERTIFICAZIONE BLAB 9

1.2 LE BENEFIT CORP COME STATUS GIURIDICO 10

1.3 SIMILITUDINI E DIFFERENZE 12

1.4 STRUMENTO CERTIFICAZIONE BLAB – IL B IMPACT ASSESSMENT 14

1.4.1 IMPACT ON WORKERS 15

1.4.2 IMPACT ON COMMUNITY 16

1.4.3 IMPACT ON ENVIRONMENT 17

1.4.4 IMPACT ON GOVERNANCE 18

1.5 VANTAGGI DELLE B CORP 19

1.6 CRITICITA' 21

1.7 OLTRE IL NO PROFIT 21

CAPITOLO II - IL FENOMENO BENEFIT IN ITALIA E NELLA COMUNICAZIONE 24

2.1 IL CONTESTO ITALIANO 24

2.1.1 OLTRE LA LEGGE - NATIVA, LA PRIMA AZIENDA BENEFIT ITALIANA 24

2.2 LE B CORP IN ITALIA 27

2.3 B CORP E COMUNICAZIONE 30

2.3.1 LE AGENZIE DI COMUNICAZIONE BENEFIT 33

2.4 "COMUNICARE SOSTENIBILMENTE" MA COME? 39

CAPITOLO III - CASE STUDIES, INTERVISTE E CONSIDERAZIONI EMPIRICHE 42

3.1 TESTIMONIANZA NATIVA 42

3.2 METODOLOGIA INTERVISTA 45

3.2.1 DOMANDE INTERVISTA 46

3.2.2 CONSIDERAZIONI CAMPIONE 48

3.3 ARKAGE 48

3.4 CONNEXIA 49

3.5 WE LOOK AROUND 51

3.6 APPROCCIO AL MONDO DELLE B CORP E DELLE SOCIETÀ BENEFIT 52

3.7 CONSEGUENZE DELLA CONVERSIONE/CERTIFICAZIONE, TEMI CONVERGENTI E UNICITÀ DELLE PRATICHE INTRAPRESE 55

3.8 CONSIDERAZIONI GENERALI SUL FENOMENO BENEFIT, SULLA PROPRIA ESPERIENZA E SUI RISULTATI OTTENUTI 61

3.9 DISCUSSIONE COMPLESSIVA E CONCLUSIONI 63

4. APPENDICE 67

1. TRASCRIZIONE CONFRONTO CON NATIVA 67

2. TRASCRIZIONE INTERVISTA ARKAGE 74

3. TRASCRIZIONE INTERVISTA CONNEXIA 82

4. TRASCRIZIONE INTERVISTA WE LOOK AROUND 89

BIBLIOGRAFIA 96

SITOGRAFIA 97

INTRODUZIONE - CAPITALISMI, ESIGENZE E PRESE DI COSCIENZA

Per iniziare il discorso, è opportuno porre un assunto fondamentale: le aziende, nel bene o nel male, sono una delle forze più potenti che esistano nella nostra società (Honeyman R, 2018). Hanno il potere di costruire, creare e plasmare l'oggi attraverso ogni lato della loro attività, creando posti di lavoro, mode, tecnologie, servizi, idee. Non si limitano a rispondere alle domande del mercato, ma anche e soprattutto a crearle. In aggiunta, sono costruite per *durare*. Il primo obiettivo è la sopravvivenza nel tempo: un'azienda dichiara il fallimento non quando non produce più profitto, ma quando non è in grado di stare al di sopra del proprio punto di equilibrio e, quindi, non è più in grado di continuare ad esistere. La loro continuità nel tempo contribuisce a renderle sistemi complessi con un enorme potere di influenza su ciò che le circonda.

Secondo l'enciclopedia Treccani le pratiche di marketing mirano alla realizzazione dell'equilibrio tra le esigenze del cliente e le esigenze dell'azienda. Si potrebbe dire, dunque, che uno dei ruoli primari dei marketers sia quello di *individuare* le suddette esigenze, e tradurle in processi a cui l'azienda può effettivamente rispondere.

E qui si arriva ad uno dei punti fondamentali che hanno ispirato il qui presente studio: si parla di esigenze, ma quali?

Se prendiamo come riferimento il modello capitalistico del ventesimo secolo, dovremmo considerare prettamente le esigenze degli azionisti. Per riassumerne nel modo più immediato i meccanismi, ci viene in aiuto il celebre assunto di un economista dell'università di Chicago, *Milton Friedman,* che nel 1970 pubblicò sul New York Times un articolo dal titolo*: "A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits".*

Secondo Friedman, massimizzare lo "Stakeholder Value" è il primo e più importante obiettivo per le aziende: esse devono creare profitto per gli azionisti, le responsabilità sociali competono le persone fisiche mentre le aziende, essendo entità giuridiche, non solo non vi rientrano ma nell'occuparsene commetterebbero l'errore di usare denaro altrui per i propri scopi. Nonostante le perplessità di molti, tra cui il professore d'Harvard Joseph L. Bower

che definì già al tempo tale assunto come "a pernicious nonsense", l'espressione "Maximize Stakeholder/Shareholder value" fu così apprezzata da diventare un vero e proprio motto tra le mura di Wall Street e oltre, stabilendosi come la principale linea di pensiero strategico-aziendale. (Denning, 2016)

Dal punto di vista odierno, nella società del ventunesimo secolo ormai indissolubilmente sensibile a tematiche di sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa, verrebbe naturale pensare che un assunto come quello di Friedman sarebbe stato immediatamente condannato dall'opinione pubblica. Eppure, è davvero interessante realizzare come sia stato effettivamente questo il modello capitalistico centrale di riferimento del tempo e non solo. La presa di coscienza del potere delle aziende, l'effettiva consapevolezza del loro ruolo non solo nel mercato ma anche nella società, sembra aver assunto effettiva rilevanza solo in seguito. Se dovessimo individuare una data chiave potremmo prendere come riferimento il 1991, anno in cui Archie B. Carrol elaborò la sua piramide della CSR. Un modello che non negava l'assunto di Friedman, ponendo difatti il profitto alla base della piramide delle responsabilità di Business, ma lo espandeva unendolo ad altri tre gradini ugualmente fondamentali: il dovere dell'impresa di rispettare leggi e norme, l'etica dei rapporti con clienti e fornitori e in cima la responsabilità filantropica.

Ma tornando a ragionare in un contesto "profitto-centrico", ci ricolleghiamo al discorso delle esigenze. A chi bisogna rispondere? Per chi bisogna creare valore? Per dare una risposta, basta porre un'altra domanda: non è vero che *le vere esigenze dei clienti coincidono con esigenze della società, dell'ambiente, della comunità?* Nel momento in cui prendiamo in considerazione un ecosistema, non sarebbe naturale considerarne gli aspetti da un punto di vista macrocosmico, per assicurarne la salute e la sopravvivenza? D'altronde, quando un arto non funziona bene è tutto il corpo a risentirne le conseguenze.

La presa di coscienza della necessità di un cambio di mentalità è il primo e più importante passo per la creazione di un nuovo paradigma, un nuovo capitalismo. Un'evoluzione capace di creare ricchezza condivisa e durevole a vantaggio di tutti: stakeholders, lavoratori,

fornitori, comunità e ambiente compresi. Il cui motto non sarebbe più "massimizzare il valore per gli azionisti" ma bensì "massimizzare valore da condividere".

Questo è il credo delle B corp, altresì dette Società Benefit. Società, aziende, persone, che non si accontentano più di essere i migliori al mondo ma anche i migliori *per* il mondo.

"L'idea di B Corp è così ovvia che il contrario suona sospetto: un'economia basata su aziende che prendono in considerazione il loro impatto sulla società e sull'ambiente, con il solo scopo di massimizzare i profitti. Stranamente, è proprio quello che oggi riteniamo normale. È ora di passare oltre." Riccardo Sabatini – Director Foodcast – Research Scientist SISSA – Founder Impact HUB Trieste (2018).

Possiamo definire le "B Corporation" come *Società che ricercano il profitto e hanno come attività prevalente la creazione di un impatto positivo su persone e ambiente.* Definite dall'Inc Magazine (2011) come *"Il più alto standard per le imprese socialmente responsabili"* una B Corp certificata è un'organizzazione il cui impatto sociale e ambientale raggiunge degli standard prestabiliti.

Il qui presente lavoro di tesi ha la volontà di indagare questo fenomeno, accostandolo ad un tipo ben specifico di azienda: le agenzie di comunicazione. Un settore che, al passo delle evoluzioni tecnologiche, l'avvento dei Social Media e il sempre più veloce scambio di informazioni che avvengono giornalmente in tutto il mondo, ha intrinsecamente caratteristiche fortemente legate al "qui e ora" e a massimizzare la soddisfazione dei clienti. Il proposito di questo studio è di poter indagare come un tipo così specifico di azienda di consulenza si adatti al paradigma delle B Corp, offrendo esempi e casi concreti di esperienze a cui far riferimento.

Nel primo capitolo si individuerà meglio in fenomeno B Corp, indagandone le origini e la storia, analizzando nel dettaglio le sue caratteristiche e effettuando una distinzione concreta con le Società Benefit, altra faccia della medaglia del fenomeno. Si indagheranno nel dettaglio gli strumenti della certificazione e i suoi parametri fondamentali.

Nel secondo capitolo si analizzerà l'attuale fotografia del fenomeno Benefit in Italia, partendo da un punto di vista generale per poi soffermarsi sul settore del marketing e della comunicazione. Verranno dunque analizzati casi noti di conversione e certificazione, e analizzate le pratiche, i metodi di divulgazione e le peculiarità.

Il terzo capitolo, infine, ha il proposito di offrire una visione empirica dello studio fatto, con il supporto di interviste a quattro realtà rappresentative del fenomeno Benefit, con successivo confronto e discussione degli aspetti emergenti convergenti o discostanti.

L'obiettivo di questo studio è di mostrare una possibilità di business alternativa per il mondo del marketing e della comunicazione, mostrando concretamente ciò che è stato già fatto e ciò che è ancora in procinto di attuarsi, sdoganando i possibili stereotipi legati al mondo della pubblicità e della sua industria come unicamente legata al consumismo e al profitto.

CAPITOLO I – UN MODELLO DI BUSINESS DIFFERENTE FOR BENEFIT

1.1 CERTIFICAZIONE BLAB

Per iniziare il discorso, però, occorre fin da subito fare una prima e importante distinzione tra il movimento B Lab e le Benefit Corporations come stato giuridico. Due strade diverse per raggiungere un'unica meta.

Il movimento B Lab nasce nel 2006 da tre imprenditori statunitensi: Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy. La sua genesi inizia molto prima, quando nel 1999 Gilbert e Houlahan uscivano da una lunga esperienza all'interno di AND 1: società di abbigliamento sportivo statunitense con una fortissima componente di responsabilità sociale, particolarmente concentrata sulla creazione di un ambiente di lavoro positivo ed equo per tutti i lavoratori e la distribuzione di parte dei ricavati in beneficenza. A causa di una sfortunata combinazione di fattori (tra cui l'ingresso di investitori esterni e la concorrenza della Nike che aveva individuato in AND 1 una fetta di clientela da conquistare) la società fu ceduta a terzi nel 1999 lasciando ai due imprenditori l'interrogativo su cosa fare in seguito.

L'idea generale maturata negli anni era una e molto semplice: "Fare il massimo del bene per più persone possibili e più a lungo possibile"(Honeyman, 2018). Il modello di business di AND 1 aveva dato le basi ad una visione in cui le aziende potessero agire non solo come macchine da profitto ma anche e soprattutto come istituzioni sociali. Insieme ad un amico di vecchia data con una forte esperienza nel private equity e a Wall Street, Kassoy, si interrogarono sulle opzioni disponibili al tempo: creare una nuova impresa? Ma da sola poteva fare ben poco. Instituire un fondo di investimento basato su principi etici? La sua azione sarebbe stata comunque molto ridotta. Dopo anni di studio e di confronto con intere comunità di imprenditori e CEO, pian piano cominciò a crescere l'idea che il settore

dell'economia socialmente e ambientalmente sostenibile necessitava di qualcosa che ancora non esisteva: un riferimento.

Occorreva qualcosa che rappresentasse sia un quadro normativo a cui fare appello e sia uno standard attendibile e misurabile, che aiutasse a identificare, rendicontare e distinguere le imprese che davvero operavano per il bene comune da quelle che si limitavano a spacciarsi per tale. Così nacque B Lab, che già nel 2007 iniziò a certificare le prime B Corp (in italiano "Società Benefit") a livello internazionale tramite il suo principale strumento: Il B Impact Assessment.

La forza sostanziale è che, in qualità di certificazione, è applicabile e disponibile per qualsiasi azienda a prescindere dal suo statuto giuridico preesistente o dal suo luogo di costituzione. Ciò ha avuto il preziosissimo ruolo di fungere da primo motore per il cambiamento e da collante per la creazione di una vera e propria community di leader internazionali.

"This is a community of leaders, driving a global movement of people using business as a force for good."

BLab's website statement

1.2 LE BENEFIT CORP COME STATUS GIURIDICO

Dal punto di vista giuridico, invece, nel 2010 lo stato del Maryland fu il primo ad approvarne la legislazione, fungendo da apripista negli Stati Uniti. In seguito, 35 stati membri hanno riconosciuto le Benefit Corporation come tipologia d'impresa. Menzione d'onore a l'Italia che ha segnato un primato positivo: nel 2016 è stato il prima stato extra americano ad includere nella propria legislazione lo status di "Società Benefit". Secondo The B Book – Il grande Libro delle B Corp, al 2021 si contano 140.000 B Corp 153 settori in 77 paesi nel mondo. (Nativa, n.d.)

Possiamo definirle come una forma di società a scopo di lucro caratterizzata da un livello più alto di trasparenza, accountability e scopo/missione.

In generale, gli aspetti fondamentali dello statuto possono riassumersi in 5 punti (Hiller, 2013):

1. La volontà dell'azienda di creare pubblico beneficio
2. Lo standard di riferimento indipendente, esterno alla società, per le azioni effettuate
3. Il dovere degli amministratori di considerare costantemente uno spettro di interessi più ampio del puro profitto
4. La trasparenza delle azioni intraprese e un'entità legale impegnata a considerarne la legittimità.
5. La coesistenza tra standard Benefit e standard CSR

Le caratteristiche societarie, nonché i processi di transizione in Benefit Corporations, variano da stato in stato ma i capisaldi restano sempre gli stessi: le società hanno il dovere giuridico di ampliare il dovere fiduciario degli amministratori, non solo verso i propri azionisti ma anche nei confronti di stakeholder non finanziari. In questo modo, le aziende ottengono la protezione legale necessaria a perseguire missioni che potrebbero addirittura minare i profitti nell'immediato periodo.

In aggiunta, ogni azienda ha il dovere di ampliare il proprio bilancio d'esercizio, inserendovi un report annuale specificatamente dedicato alle attività Benefit svolte nel corso dell'anno. Il fine del report è promuovere la trasparenza delle azioni eseguite, nonché informare amministratori e azionisti circa la loro natura. Può anche fungere da documento di riferimento per controlli legali e giuridici.

Il rapporto tra certificazione e stato giuridico è di mutua non esclusività. Un'azienda può essere riconosciuta legalmente come Benefit Corporation pur non avendo certificazione BLab e viceversa. Tuttavia, vi sono alcune peculiarità. In Italia una società con certificazione BLab è tenuta a convertirsi in Società Benefit entro 2-3 anni dalla certificazione, pena la decadenza della sua validità (Certified B Corporation, n.d.). È opportuno comunque tener conto che, in generale, lo statuto legale da Benefit Corporation permette di avere tutte le caratteristiche necessarie ad ottenere una certificazione Blab.

1.3 SIMILITUDINI E DIFFERENZE

Considerando che per ogni Stato in cui è applicato, la legislazione ha le sue sottigliezze e le sue sfumature, possiamo sommariamente indicare le principali similitudini e differenze tra Certificazione B Corp e Legislazione attraverso la seguente tabella, messa a disposizione dal sito ufficiale "SocietàBenefit.net":

Requisito	B Corp Certificata	Benefit Corporation e Società BenefitAccountability
Accountability	Gli amministratori devono tener conto degli effetti delle loro decisioni sia sugli azionisti che sugli stakeholder	Uguale alle B Corp certificate
Trasparenza	L'azienda deve rendere pubblico un rapporto che valuta il suo impatto complessivo, redatto secondo uno standard indipendente	Uguale alle B Corp certificate
Performance	Le performance sono verificate e certificate dal B Lab attraverso lo standard B Impact Assessment. Va dimostrata una performance >= 80 punti su 200.	Auto-dichiarata
Verifiche Permanenti	Deve rinnovare la certificazione ogni due anni	L'unica verifica nel tempo è relativa ai requisiti di trasparenza
Assistenza e uso del Brand 'Certified B Corp®'	Accesso a una gamma di servizi e supporto da parte di B Lab. Le B Corp certificate possono usare il brand e il logo 'Certified B Corp' sui loro prodotti e in tutte le loro comunicazioni	Nessun tipo di supporto formale da parte di B Lab. Non è possibile usare il brand B Corp®
A chi si rivolge	Qualsiasi impresa privata in ogni parte del mondo	Solo negli Stati USA che hanno approvato la legge sulle Benefit Corporation e in altri paesi come l' Italia, dove dal 1 gennaio 2016 è stata introdotta la forma giuridica di Società Benefit
Oneri	La tariffa annuale per la certificazione B Corp varia tra 500 € e 50.000 €, in base al fatturato annuale dell'azienda. La fee copre parte dei costi operativi della non profit B Lab, consente l'accesso ai servizi per le B Corp certificate e sostiene la diffusione degli strumenti di misura dell'impatto delle B Corp (B Impact Assessment).	Negli Usa, gli oneri amministrativi variano in genere tra 70 e 200 $. In Italia gli oneri sono quelli legati alle modifiche statutarie aziendali. Documenti standard e informazioni per la ricerca di un consulente legale sono disponibili sul sito www.benefitcorp.net (USA) e in Italia sul sito www.societabenefit.net

Figura 1 Comparazione B Corp certificate e B Corp

Andando ad analizzare più nel dettaglio alcuni aspetti, potremmo dire che alla base delle Società Benefit e delle certificazioni Benefit vi sono due riferimenti fondamentali, gestiti in egual modo:

- ACCOUNTABILITY

Possiamo definire l'Accountability come una delle funzioni della governance, dedicata a mostrare per cosa l'azienda può essere ritenuta responsabile e nei confronti di chi (Nass, 2013). La sua primaria importanza è data dal fatto che dichiara esplicitamente le intenzioni e degli obiettivi dell'azienda, nonché gli stakeholder a cui intende rivolgersi che, di conseguenza, potranno pretenderne il raggiungimento. Gli amministratori devono tener conto degli effetti delle loro decisioni sia sugli azionisti che sugli stakeholder, e devono essere consapevoli che gli obiettivi "For Benefit" dichiarati hanno egual valore rispetto ai tradizionali "For Profit".

- TRANSPARENCY

Con Transparency si intende la comunicazione di obiettivi e risultati conseguiti all'esterno: ciò si ottiene attraverso il report annuale pubblicato autonomamente dall'azienda. Grazie al report, gli stakeholder possono operare nei confronti dell'azienda con la stessa autorità di qualsiasi altra profit. Infatti, se I doveri fiduciari non sono rispettati e il report ne da prova, è possibile avviare una denuncia formale.

Andando ad analizzarne, invece, le principali differenze tra certificazione e statuto giuridico, possiamo annoverare:

- Il modo in cui è valutata la **Performance** dell'azienda. Le B Corp Certificate utilizzano uno standard di riferimento, il B impact Assessment, ed un punteggio da 0 a 200. Le Benefit Corporation, invece, autovalutano e autodichiarano le proprie performances. La natura autodichiarativa e autovalutativa non va confusa con un minor controllo: lo standard di riferimento resta valido e così come la possibilità degli stakeholder di rivendicare migliori performance. Nel momento in cui lo Stato individua una Società Benefit, esso stesso funge da "parte esterna" garante delle performances.

- L'utilizzo del marchio registrato **"Certified B Corp"** che resta esclusiva di chi ottiene la certificazione. Il Brand Blab resta dunque indipendente dalle dinamiche legislative, opendando in come istituzione a sé.
- La **verifica nel tempo** del proprio status Benefit. La certificazione va rinnovata ogni due anni, mentre le B corp una volta sancite sono automaticamente permamenti.

1.4 STRUMENTO CERTIFICAZIONE BLAB – IL B IMPACT ASSESSMENT

È opportuno approfondire lo strumento principale di BLab, il B Impact Assessment, che funge da cuore pulsante delle strategie Benefi. Si tratta di un framework disponibile online, usufruibile per misurare e rendicontare l'impatto delle performance di una profit, offrendo contemporaneamente analisi e opzioni di miglioramento (Van Den Brink, 2020). Lo strumento è completamente gratuito, e non obbliga in nessun modo chi lo utilizza a intrapendere poi il percorso di certificazione.

La compilazione di divide in tre step.

- **"Asses your company",** la valutazione dell'azienda attraverso la compilazione del questionario e l'ottenimento di un punteggio. Già questa prima autovalutazione può essere illuminante per comprendere meglio il proprio status nei confronti di obiettivi di sostenibilità e può essere usata come strumento a sé al di là della certificazione.
- **"Compare your Impact"**, la revisione del proprio report B Impact e il confronto con altre aziende, tramite benchmarking. Il sito mette a disposizione altri report di aziende di varia grandezza, nonché un punteggio medio di riferimento, così da offrire gli esempi di riferimento più congeniali ad un confronto realistico e costruttivo.
- **"Improve your Impact"** la creazione di un piano di strategie per migliorare il proprio impatto. Il sito mette a disposizione tools gratuiti per poter tenere traccia dei propri progressi e chiedere supporto. Oltre ciò, è possibile ottenere un report personale focalizzato su specifiche aree di intervento, arricchito da consigli, guide e best practices.

Pur essendo sotto forma di questionario, svolge la duplice di funziona dei misurare e informare riguardo argomenti come come cicli di sostenibilità, individuazione degli obiettivi, criteri sociali e ambientali a cui far riferimento, riduzione costi e rischi, possibilità di sviluppo, errori comuni e opportunità.

Il primo passo corrisponde all'effettivo questionario. Le domande sono stutturate per essere immediatamente comprensibili ma abbastanza articolate da dare spunti di riflessione. Questo step funge da autovalutazione e prima e più importante presa di coscienza.

Il questionario si divide in quattro macrosezioni:

- Impact on workers
- Impact on community
- Impact on environment
- Impact on governance

Lo strumento è reperibile online al sito web ufficiale www.bimpactassessment.net gestito direttamente da BLab. Dalla sua prima versione nel 2007 ha subito molteplici aggiornamenti, così da essere costantemente allineato alle esigenze contemporanee.

1.4.1 IMPACT ON WORKERS

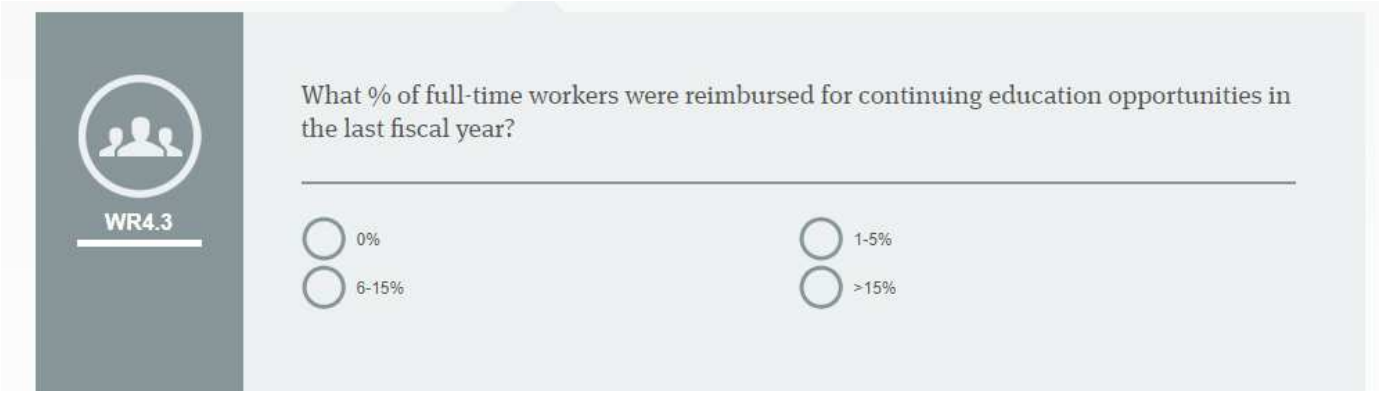


Figura 2 Esempio domanda categoria "Workers" (B Impact Assessment, n.d)

Per la sezione "Impact on Workers" vengono affrontati temi come il salario minimo, l'equità all'interno del gruppo di lavoro, l'attenzione dell'azienda a mantenere e valorizzare le proprie risorse nel tempo. Generalmente, le aziende vengono chiamate a riconsiderare il loro rapporto con i dipendenti: non strumenti ma parte fondamentale del nucleo aziendale.

Tra le best practices suggerite, ad esempio, è possibile trovare la possibilità di offrire indennizi ai lavoratori e allineare benefit concessi a CEO e lavoratori di primo livello. Una dinamica che si oppone alle strutture piramidali e alla creazione di "ranghi" diversi, ma che permette un'ambiente lavorativo più proficuo e coeso. In questo modo, possono essere presi in considerazione fattori alternativi, come gli anni passati in servizio, per calcolare i benefit di ciascun dipendente. In un moto che può andare contro corrente rispetto al trend tristemente crescente di lavoratori abbandonati dopo intere vite di servizio, la permanenza nel tempo in una azienda potrebbe così offrire solo maggiore stabilità, maggiori vantaggi e riconoscimento. Nelle sue domande, il BIA offre costantemente la possibilità di ampliare il proprio punto di vista sdoganando preconcetti riduttivi.

1.4.2 IMPACT ON COMMUNITY

Figura 3 Esempio domanda categoria Community

Nella sezione "Impact on Community" il focus è sulla consapevolezza di quanto ogni azienda sia strettamente connessa alla comunità di cui fa parte a livello locale, nazionale e globale (Honeyman, 2018). La misurazione prende in considerazione cinque aree: la creazione di posti di lavoro, la diversità e la rappresentatività, l'impegno civico e il filantropismo, il coinvolgimento a livello locale.

Una delle practices suggerite è la creazione di opportunità d'impiego specificatamente dedicate a fasce di popolazione con alti tassi di disoccupazione: ad esempio giovani studenti, persone senza fissa dimora o disabili. La creazione di corsi di formazione

specificatamente adatti a questo tipo di fasce può richiedere spesso il bisogno di accostarsi ad altre istituzioni, come associazioni di volontariato o no-profit che già di per sé trattano con tali specifiche fasce. In questo modo, vengono create nuove connessioni, l'azienda diventa forza motrice ulteriore di un meccanismo già avviato da cui tutti possono trarre beneficio.

Ancora, viene spinta la riflessione sulla rappresentatività di culture, generi, orientamenti religiosi e sessuali diversi. McKinsey (2013) parla degli effetti positivi di una maggior presenza di donne: statisticamente le aziende con più dipendenti femminili portano una reddività media del capitale proprio più alta del 47% (Barsh, 2011).

1.4.3 IMPACT ON ENVIRONMENT

Figura 4 Esempio domanda categoria Environment

Impatto positivo sull'ambiente comporta uno spettro molto ampio di vantaggi. La sensibilità ai temi ambientali è una tendenza fortunatamente in crescita che produce profitto, attrae talenti e accresce la fiducia di fornitori e consumatori.

L'impatto ambientale è misurato secondo quattro aree: area terreni, uffici e impianti; area energia, acqua e materiali; area emissione rifiuti; area trasporti, distribuzione e fornitori.

Gli audit ambientali dipendono particolarmente dalla dimensione dell'azienda. Le piccole imprese possono concentrare le proprie energie in una migliore gestione dei consumi di acqua, carta e energia, le grandi invece possono ragionare in termini più ampi come, ad esempio, lo smaltimento di rifiuti tossici, la riduzione dei gas serra, valutazioni sui cicli di vita dei propri prodotti e il rispettivo riciclaggio.

In ogni caso, il fulcro del monitoraggio è non solo riconoscere i provvedimenti attuati nel breve periodo, ma soprattutto il loro mantenimento nel tempo.

1.4.4 IMPACT ON GOVERNANCE

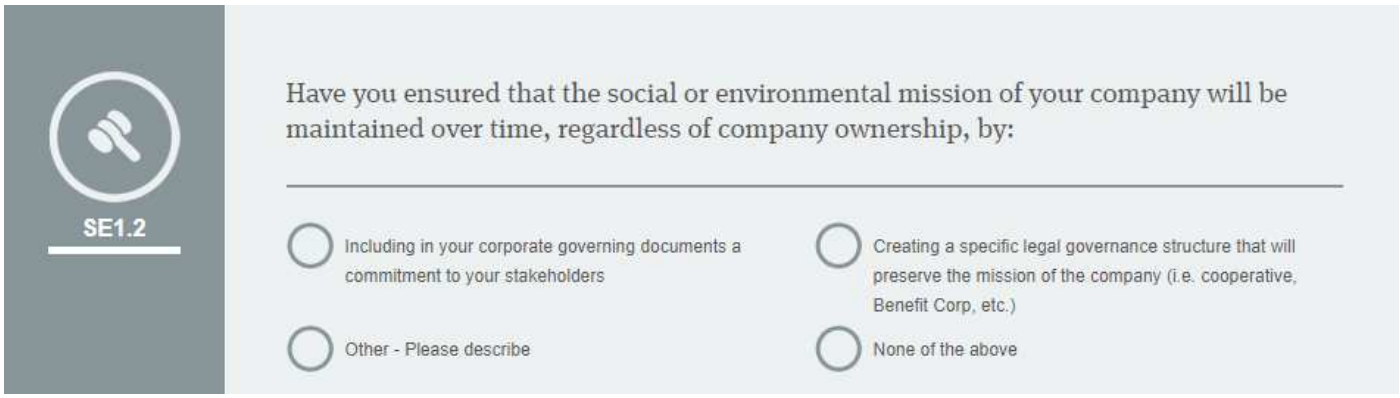


Figura 5 Esempio domanda categoria Governance

Con impatto positivo nella Governance, si intende generalmente *impatto positivo sul lungo termine*. Predisporre quindi la propria eredità in modo che continui a produrre forza positiva nel tempo, così che gli sforzi fatti in termini di lavoratori, ambiente e comunità possano essere preservati anche al di là del proprio esercizio. Uno degli elementi chiave della longevità di un'azienda benefit è incorporare la mission all'interno della propria struttura culturale e giuridica, rendendola parte integrante del proprio funzionamento organizzativo.

Il BIA in questa sezione si focalizza in tre aree: la mission, in cui siano incluse dichiarazioni di sostenibilità e formazione del personale; la trasparenza, che include la condivisione di informazioni economico-finanziarie con i dipendenti e la presentazione di un rapporto annuale; e infine la forma societaria, per verificare quanto la mission benefit sia integrata nello statuto aziendale.

Best practices come la formazione dei dipendenti sono fondamentali. Non solo formarli dal punto di vista sociale-ambientale, ma anche soprattutto dal punto di vista finanziario e organizzativo. In questo modo, i dipendenti possono essere effettivamente in grado di leggere e comprendere il report annuale, diventando essi stessi elementi di confronto.

Concluso il questionario, l'azienda può decidere di proseguire o meno nell'ottenimento della certificazione. Se si ottiene un punteggio superiore all'80 BLab richiederà documenti

predisposti a controllarne l'effettiva validità e autenticità. Se l'azienda fornisce tutti i documenti necessari e il processo si conclude con successo, verrà ottenuta la certificazione, il supporto legale costante da BLab stessa e l'aggiunta all'elenco ufficiale delle B Corp nel mondo. L'iscrizione richiede il pagamento di una tassa annuale ponderata sulle dimensioni dell'azienda.

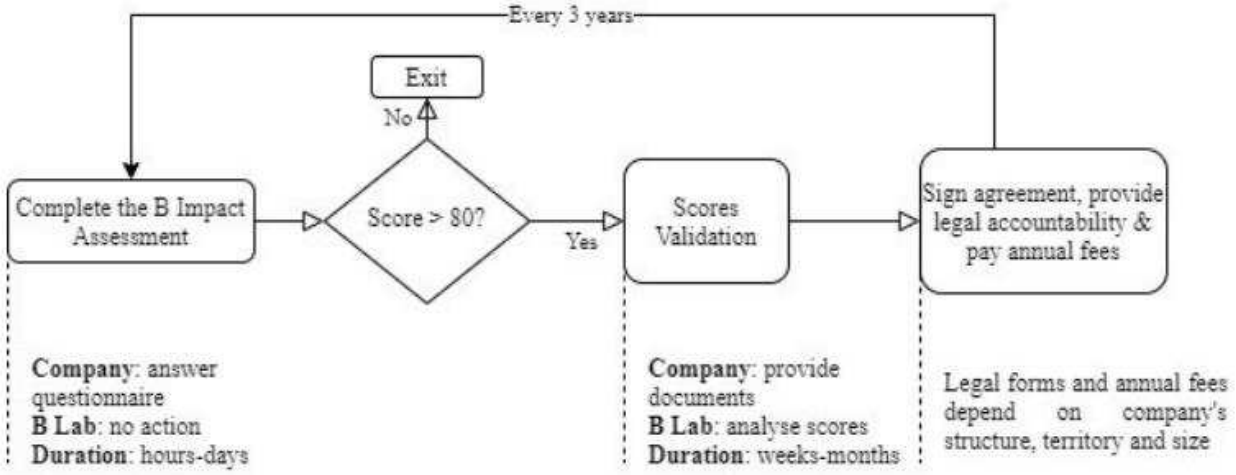


Figura 6 Ciclo processo di Certificazione (Nakamura Chapuis, 2020).

1.5 VANTAGGI DELLE B CORP

Oltre al valore etico della scelta di diventare una B Corp, l'ottenimento dello status di Benefit Company, che sia come status giuridico e/o con certificazione, porta numerosi vantaggi. Sia in termini di networking che in termini finanziari, essere un'azienda Benefit rafforza la propria posizione all'interno del proprio segmento di mercato e offre opportunità di visibilità sui media estramemente positive.

Il Manuale delle B Corp e il sito-web ufficiale riassumono i vantaggi dell'essere una Benefit Corp in dieci punti:

1) Poter far parte di una comunità di leader che condivide gli stessi valori
2) *Attrarre i talenti e coinvolgere i dipendenti*

   Soprattutto nelle nuove generazioni (particolarmente nelle generazioni Y e Z), non si ricerca solo un equilibrio tra vita privata e lavorativa, ma anche e soprattutto un'integrazione tra vita lavorativa e privata. C'è il crescente desiderio di dedicarsi a

qualcosa che appassioni e che sia in linea con i propri valori. E soddisfare così sia un'esigenza economica che un'esigenza più personale e umana. (Ypulse, 2013)

3) *Rafforzare il Brand, migliorandone credibilità e fiducia*
4) *Generare visibilità nei media*
5) *Confrontare e migliorare le proprie performaces*
6) *Attrarre investimenti*

   Fondi di investimento specificatamente dedicati ad aziende sostenibilti. Accade spesso che nell'unione di più società, la certificazione B Corp può fungere da garante nei confronti di nuovi clienti. Inoltre, tutte le B Corp certificate ottengono una valutazione GIIRS (Global Impact Invenstment Rating System) e sono inseriti gratuitamente sulla piattaforma B Analytics, creata apposta per gli investitori. Poiché molti investitori con grandi quantità di capitali preferiscono investire in aziende con un indice GIIRS già verificato.

7) *Proteggere la mission aziendale nel lungo periodo*

   Poter ragionare sono solo in termini di profitto, ma anche in termini di protezione della propria identità aziendale. È il caso della compagnia King Arthur, la quale ha ottenuto lo status di Benefit Corporation nel 2021. Tra le dichiarazioni del CEO, vi è un appunto sull'importanza della libertà concessa dallo status Benefit in caso di acquisizioni esterne dell'azienda:*"If someone wanted to buy us, we would only be able to look at numbers, at our strict profitability. Now, we are legally able to factor in other considerations, like our values, our products, our employees and the effect that we have on our community." (Watson, 2013)*

8) *Comunicare con una voce collettiva*
9) *Risparmiare denaro*

   Le B Corp possono aver diritto a sconti, sia in termini di servizi (consulenze, office management, raccolta di capitali, servizi legali) e sia in termini fiscali. Questi ultimi non sono automatici e sono vincolati dalle politiche di ogni area geografica, ma seppur in varia natura sono molto comuni. A San Francisco, ad esempio, le Benefit Companies godono di uno sconto fisso del 4% sulle gare di appalti municipali.

10) *Guidare il cambiamento*

1.6 CRITICITA'

Nella valutazione dei contro, attraverso una ricerca tra testate giornalistiche di settore, vi sono quattro punti che ricorrono:

1) Ottenere la certificazione non è facile né scontato.

   Diventare una B Corp certificata non è né semplice né scontato. Il processo è molto rigido (Schooley, 2020) e richiede un tempo variabile da azienda ad azienda. Inoltre, usando le parole del BrandonGaille (2015) *"It's only as good as you make it."*. Se il processo di certificazione fallisce, il proprio network nell'ambito Benefit non è destinato a durare.

2) I benefici fiscali non sono assicurati

   Seppur presenti in molti stati, non vi è nessuna garanzia di benefici fiscali, a differenza di altri statuti più classici come le LLC e le S-Corp (Gaille, 2015). In Italia, ad esempio, pur essendo il primo stato extra-americano ad aver introdotto lo status di Società Benefit non sono previsti esenzioni ad-hoc.

3) Lo status Giuridico non è presente in tutti gli Stati

   Seppur la certificazione BLab si offre come strumento per ottemperire a questa problematica, l'assenza di un riconoscimento legale per le B Corp in tutto il mondo è un limite non ignorabile

4) L'Accountability e la Trasparenza sono impegni che richiedono energie e risorse

   Redigere Report annuali, organizzare e mantenere consigli di amministrazione regolari nel tempo, avere costantemente considerazione di una valutazione esterna e etc, sono tutte attività che richiedono tempo, energie e impegno extra.

1.7 OLTRE IL NO PROFIT

Usare il proprio Business come forza positiva è per antonomasia una scelta tipica delle organizzazioni No-Profit: questo assunto ha sempre ridotto la portata delle azioni intrapese per cause di bene comune. Le No-Profit, infatti, hanno una struttura di business fondata su donazioni e finanziamenti esterni, non essendo di per sé costituite per la generazione di

valore monetario non possono autosostenersi. La loro vita e le loro possibilità, dunque, risultano fortemente vincolate dalle necessità di sopravvivenza.

Le Società Benefit hanno la caratteristica peculiare di riuscire a combinare un'attiva produzione di valore monetario, ad una egualmente attiva produzione di valore condiviso. Interessante notare come l'associazione BLab di per sé sia una No-Profit. Grazie al pagamento dell'iscrizione annuale per la certificazione, sono le aziende stesse che partecipano al movimento a sostenerla

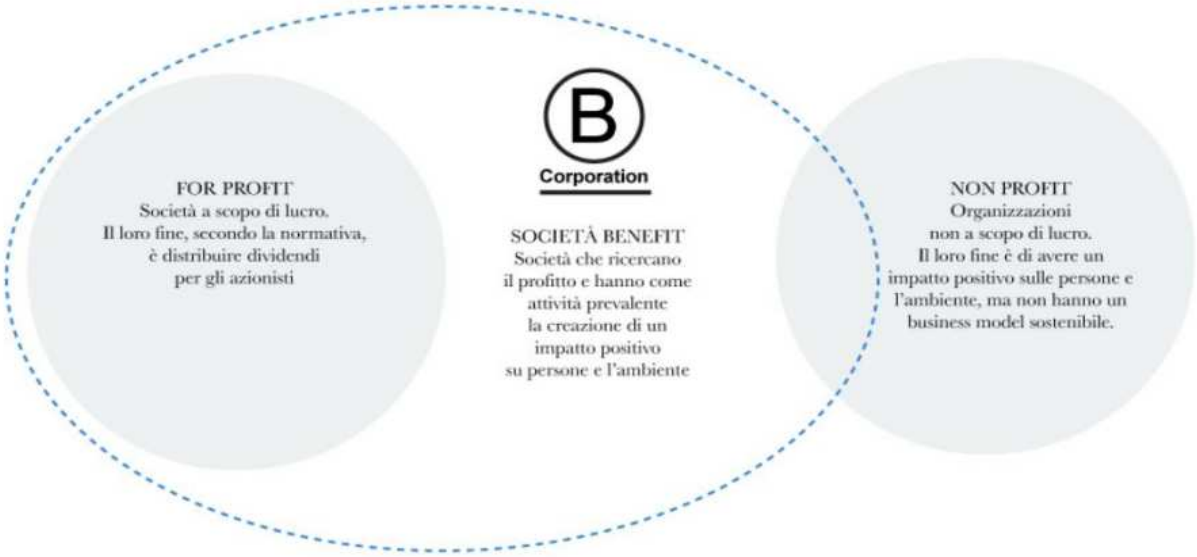


Figura 7 Società Benefit un nuovo tipo di For Profit

Ciò permette al movimento di poter contare su una solida rete di supporto, costituita da piccole, medie e grandi imprese. In questo modo, il movimento resta indipendente da dinamiche politiche e di mercato: non sono fondi pubblici a deciderne la sopravvivenza ma le imprese che la supportano che coprono più di 150 settori diversi in tutto il mondo (diventando quindi virtualmente invulnerabili ai tumulti di mercato)

La natura indipendente di BLab permette una maggiore azione sugli argomenti di sensibilità pubblica e non solo, ponendosi dunque anche da interlocutore per le istituzioni.

Ne è un esempio il lancio del 29 Gennaio 2020 del "SDG Action Manager", un Tool sviluppato da BLab in collaborazione con l'United Nations Global Compact (Certified B Corporation, 2020). Uno strumento creato appositamente per offrire l'opportunità ad aziende ed imprenditori di tutto il mondo di poter calcolare gratuitamente i propri progressi e le proprie azioni nei confronti degli SDG, i Sustainable Development Goals.

Usare il Business come Forza positiva vuol dire, quindi, anche trovare nuovi modi di agire e soprattutto di ragionare. Il presente studio si propone di indagare come una realtà come le B Corp interviene in ambito comunicativo, andando ad indagare il tipo di azienda che per eccellenza produce attività comunicativa: le Agenzie di Comunicazione. Specificatamente, in Italia. Prima di arrivare a ciò, però, è necessario delineare una panoramica delle Agenzie di Comunicazione in Italia, al fine da individuarne status, caratteristiche e potenzialità, così da poter individuare cosa è stato già fatto in ambito Benefit e non solo. Il fulcro del secondo capitolo verterà su questo.

CAPITOLO II - IL FENOMENO BENEFIT IN ITALIA E NELLA COMUNICAZIONE

2.1 IL CONTESTO ITALIANO

Nel precedente capitolo si è parlato del primato italiano come primo paese europeo ad aver riconosciuto lo status giuridico da Benefit Company, ma qual è l'effettivo fotografia delle aziende benefit in Italia? Qual era il contesto italiano che accoglieva le prime Benefit Company? Com'è stata la loro nascita? Inoltre, in che momento il paradigma Benefit ha interessato il mondo della comunicazione e dei suoi professionisti? Cosa era stato già fatto?

Per capirlo al meglio occorre partire dall'inizio: Nativa, la prima Società Benefit in Italia.

2.1.1 OLTRE LA LEGGE - NATIVA, LA PRIMA AZIENDA BENEFIT ITALIANA

La prima Società Benefit in Europa e la prima Certified B Corporation® in Italia è *Nativa.* Dal 2014 partner di B Lab, e licensee di The Natural Step, organizzazione no-profit internazionale dal 1989 riferimento della ricerca e dell'implementazione di strategie di sostenibilità in tutto il mondo. Nativa è una Regenerative Design & Sustainable Innovation company, che da oltre 20 anni, attraverso le proprie attività di ricerca, innovazione e consulenza strategica, accelera l'evoluzione delle aziende verso un paradigma economico sostenibile e rigenerativo (Nativa, 2020). Trattasi dunque di un'azienda il cui core-business funge da catalizzatore del movimento italiano delle Benefit (Di Cesare and Ezechieli, 2021).

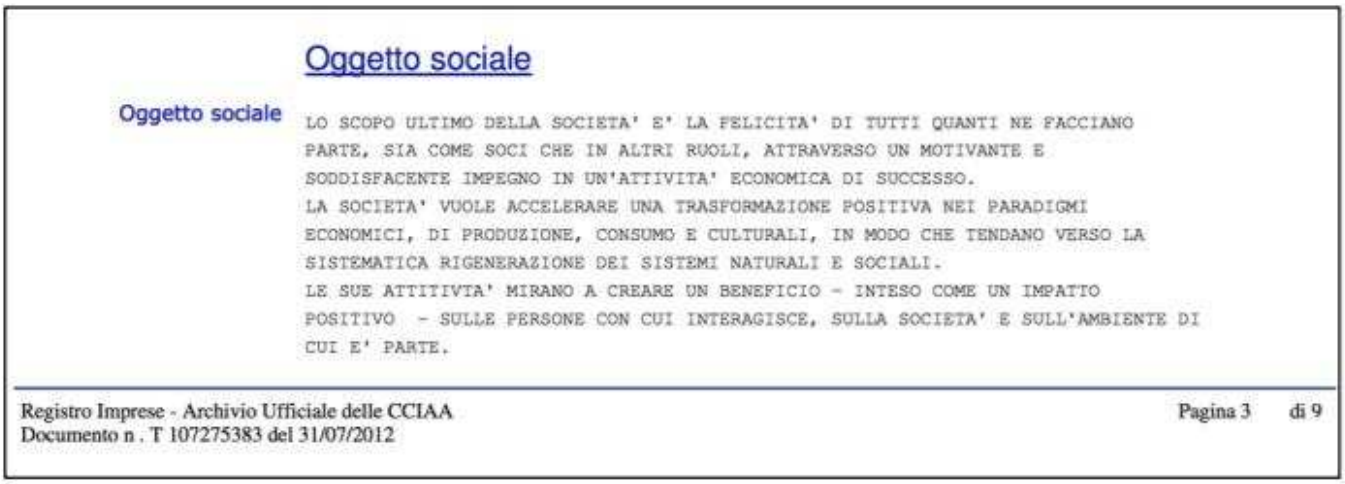
Il caso Nativa segna un punto di partenza particolarmente interessante per lo studio del fenomeno Benefit: la prima azienda benefit è anche un'azienda creata su misura per aiutare le altre, una vera e propria apripista sul territorio italiano.

La sua nascita stessa viene definita dall'azienda stessa come "oltre la legge", nella primavera del 2012 il suo statuto fu redatto come prima traduzione e adattamento del modello

giuridico di Benefit Corporation. La registrazione del suo oggetto sociale[1] fu esemplificazione diretta dello scontro di un nuovo modo di razionalizzare l'impresa con uno ormai antiquato. Il funzionario incaricato della Camera di Commercio di Milano, infatti, nella registrazione dello statuto, si premurò di cancellare lo scopo di *Beneficio comune* che i fondatori avevano esplicitato nell'oggetto sociale.

Lo definì un contenuto che andava "oltre la legge". La creazione di un beneficio comune non era uno ritenuto uno scopo consono per un'attività economica a scopo di lucro.

I fondatori, rifiutandosi di accettare una tale "amputazione" presentarono lo statuto altre cinque volte, finché non fu accettato nel 2013, ossia un anno dopo.



Oggetto sociale

Oggetto sociale

LO SCOPO ULTIMO DELLA SOCIETA' E' LA FELICITA' DI TUTTI QUANTI NE FACCIANO PARTE, SIA COME SOCI CHE IN ALTRI RUOLI, ATTRAVERSO UN MOTIVANTE E SODDISFACENTE IMPEGNO IN UN'ATTIVITA' ECONOMICA DI SUCCESSO.
LA SOCIETA' VUOLE ACCELERARE UNA TRASFORMAZIONE POSITIVA NEI PARADIGMI ECONOMICI, DI PRODUZIONE, CONSUMO E CULTURALI, IN MODO CHE TENDANO VERSO LA SISTEMATICA RIGENERAZIONE DEI SISTEMI NATURALI E SOCIALI.
LE SUE ATTITIVTA' MIRANO A CREARE UN BENEFICIO - INTESO COME UN IMPATTO POSITIVO - SULLE PERSONE CON CUI INTERAGISCE, SULLA SOCIETA' E SULL'AMBIENTE DI CUI E' PARTE.

Registro Imprese - Archivio Ufficiale delle CCIAA
Documento n . T 107275383 del 31/07/2012

Pagina 3 di 9

Figura 8 Oggetto sociale Nativa (2012)

Un precedente molto importante, che si può considerare anche parte del motivo per cui la prima Azienda Benefit italiana fosse una finalizzata ad aiutarne le altre: per la burocrazia italiana del 2014 l'intero concetto delle agenzie benefit risultava completamente alieno, il terreno in cui si muovevano le B-Corp era arido e poco flessibile. Citando un altro caso emblematico, ancora legato a Nativa, nel 2015 all'atto di costituire una loro nuova startup[2] (Croqqer Italia) i fondatori di Nativa e altri investitori si trovarono di fronte ad un no secco

[1] Lo scopo della società che occorre determinato nell'atto costitutivo e accettato dalla camera di commercio,

[2] Croqqer Italia Srl[2], società che consente di accedere a un network dove ogni utente registrato può chiedere aiuto alle persone vicine per la risoluzione dei bisogni quotidiani

di un notaio di Roma, che si rifiutò di approvarne lo statuto redatto secondo un modello Benefit, commentando: *"mi oppongo con forza a queste forme di imbastardimento della società di capitali"*. (Di Cesare and Ezechieli, 2021).

L'effettivo riconoscimento giuridico delle Società Benefit, introdotto dalla legge di stabilità per il 2016, legittimerà un tale uso dell'oggetto sociale, rendendo di fatto "*pienamente lecito ciò che prima si configurava di dubbia ammissibilità, cioè la possibilità di indicare nello statuto scopi ulteriori a quello tipico della causa societaria, cristallizzando e vincolando allo stesso tempo la mission aziendale, rendendola più stabile e insensibile a eventuali mutamenti degli assetti proprietari o del management."* (Assonime, 2016).

Citando il professore Gerardo Santini, nel suo saggio "Tramonto dello scopo lucrativo nelle società di capitali" (1973) le società di capitali si configurano come strutture destinate a servire scopi di volta in volta diversi, e la funzione tipica lucrativa ne rappresenta l'origine storica ma non l'unico confine. Quello che per un funzionario qualunque è parso un "imbastardimento", per moltissime altre persone rappresenta la naturale evoluzione del motivo primario per cui nascono le società: servire interessi diversi, eterogenei tra loro, e in costante evoluzione.

Passando al presente, per comprendere lo stato attuale delle Società Benefit in Italia e la loro connessione al mondo della comunicazione, useremo due report chiave della nostra analisi.

Per comprendere la fotografia attuale delle B corp in Italia:

- il B Book 2021, redatto da Nativa stessa
- L'impact report 2021, redatto dalla più attiva community italiana dedicata alle B Corp: UnlockTheChange

L'unione delle considerazioni sviluppate da questi report ci porterà alla costruzione di una fotografia più completa dello sviluppo di un mercato Benefit della comunicazione in Italia.

2.2 LE B CORP IN ITALIA

Il B Book è il report annuale redatto da Nativa volto a rendicontare l'evoluzione del fenomeno Benefit in Italia. Viene infatti messo a disposizione online gratuitamente sul sito web di Nativa, includendo ad inizio report una breve descrizione del movimento:

"Le B Corp costituiscono un movimento di imprese con un obiettivo comune: essere protagoniste di un cambiamento globale e rigenerare la società attraverso il business. Con le proprie attività, creano un impatto positivo sociale e ambientale. Obiettivo delle B Corp è diffondere un paradigma più evoluto di business e innescare una competizione positiva, in modo tale che tutte le aziende siano misurate e valutate nel loro operato secondo uno stesso metro: l'impatto positivo che hanno sulla società e sul pianeta." (B Book, 2021)

All'interno del report, sono annoverate una ad una tutta le società attualmente certificate da B Lab in Italia, con brevi descrizioni dedicate e un link diretto agli specifici punteggi ottenuti nel B Impact Assessment, completamente consultabili gratuitamente online. La funzione del B Book è di fungere da vero e proprio archivio dello status del movimento B Corp italiano.

Il secondo report, il B Impact Report, ha un carattere più divulgativo. Frutto della campagna di comunicazione #UnlockTheChange, nata nel 2020 volutamente in contrasto con il lockdown, riproposta nel 2021 è promossa dall'intera community delle B Corp italiane con l'obiettivo di raggiungere il più ampio target possibile di persone e invogliare sempre più aziende ad unirsi al movimento. Il B Impact Report, infatti, raccoglie best practices dell'anno, rassegne stampa, approfondimenti e editoriali dedicati al fenomeno B Corp italiano, fungendo da vero e proprio manifesto del movimento B Corp italiano.

Cambiare il mondo è un'impresa, possibile. (UnlockTheChange, 2021)

Al 2021, in Italia si annoverano più di 140 B Corp e oltre 1000 Società Benefit. Secondo B Impact Assessment nel 2021 in Italia le B Corp certificate hanno raggiunto un punteggio di 300 IBM[3] in relazione all'applicazione del proprio Business Model a pratiche non ordinarie, con effetti positivi per i propri stakeholder. Punteggio così ripartito: 105 in Governance, 85

[3] Impact Business Model: uno dei metri di misura del B Impact Assessment. Nello specifico, il punteggio riferito all'approccio specifico dell'azienda, caratteristico delle singole realtà.

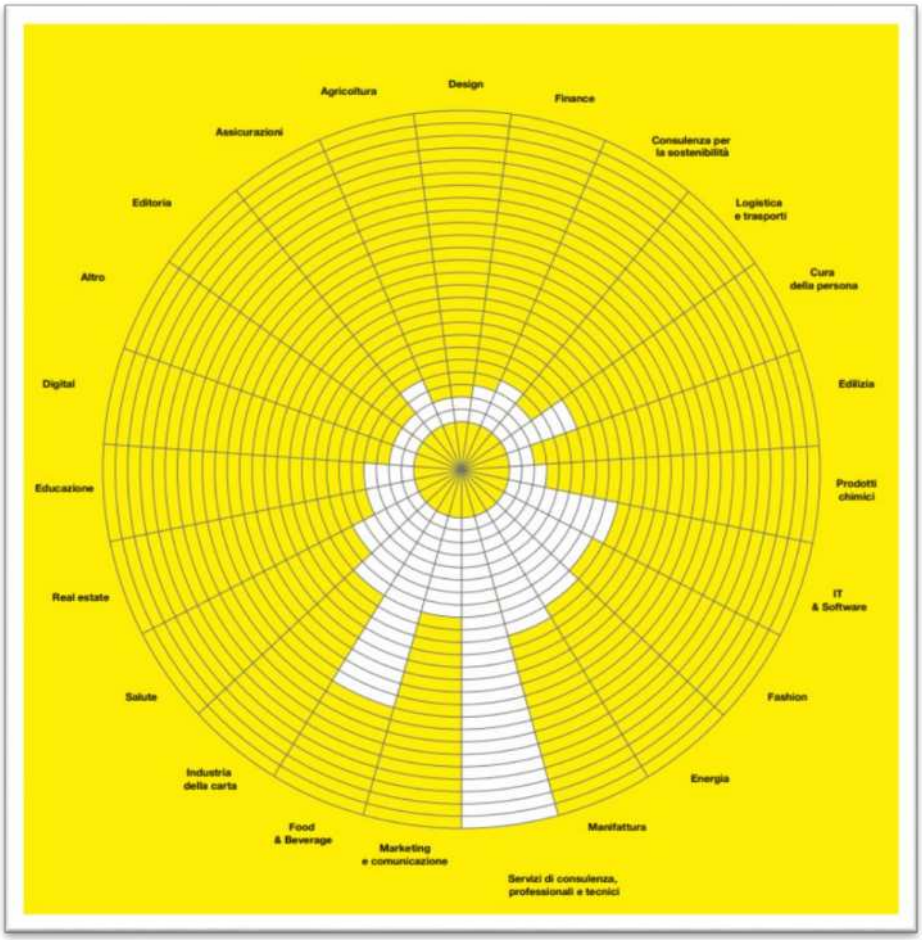
in Ambiente, 83 in Clienti e 28 in Comunità. Il punteggio medio delle B Corp Italiane nel 2021 è 91,6, ponderato rispetto al fatturato e al numero di dipendenti. Lo stesso dato è di 88,9 punti a livello globale e di 90,7 in Europa. (Impact Report, 2021)

L'area geografica con maggiore presenza di Società Benefit certificate è il Nord Italia, con Lombardia e Emilia-Romagna in testa alla classifica (entrambe con più di 20 B Corp sul territorio). Il sud Italia, al contrario risulta quasi completamente sprovvisto, con una presenza di 1 o 5 B Corp in appena tre regioni (Campania, Puglia e Sicilia).

Figura 9 Le B Corp Italiane per area geografica

Parlando invece di *settore*, eseguendo un confronto tra i due report, è molto interessante notare un cambiamento netto avvenuto nell'arco di pochi mesi.

Il B Book, aggiornato a Giugno 2021 e l'impact report 2021, aggiornato a metà Febbraio 2022, mostrano le seguenti due fotografie:



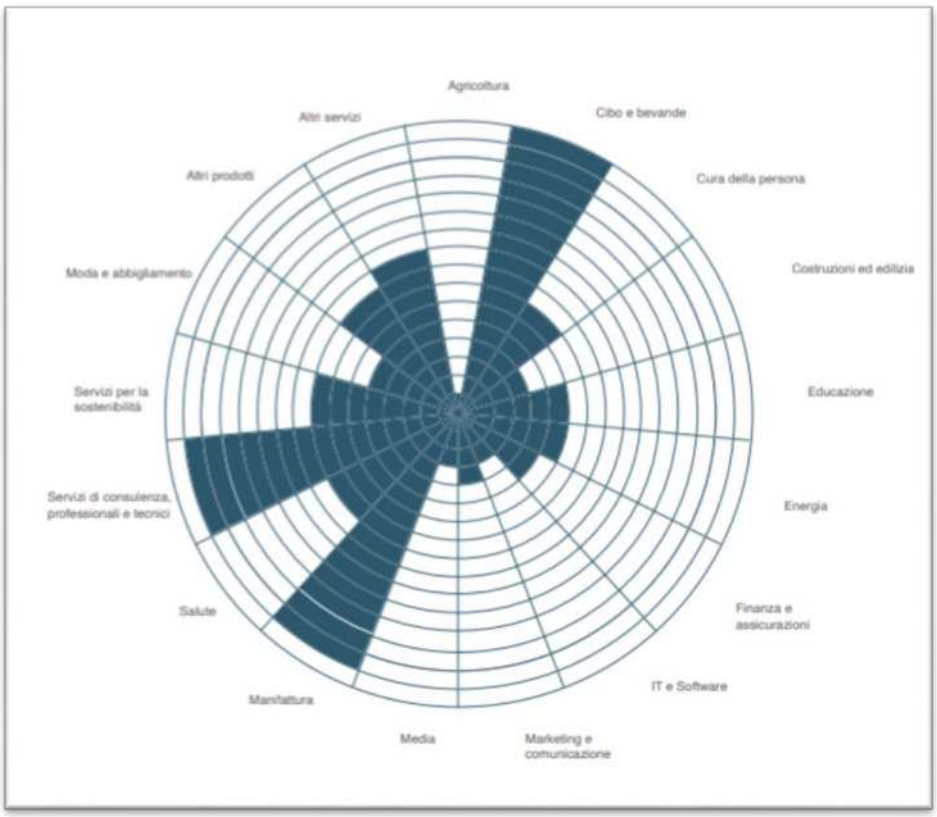


Figura 10 Confronto Reports

In meno di un anno il settore con maggiore incidenza di Benefit Corp è passato dall'essere il Food and Beverage ai Servizi di consulenza professionali e tecnici. Entrambi con un forte distacco rispetto agli altri, segnando una crescita esponenziale in poco tempo.

2.3 B CORP E COMUNICAZIONE

Il settore del Marketing e della Comunicazione non sembra aver subito tale impennata, annoverando al 2021 solo 9[4] agenzie di comunicazione e marketing effettivamente certificate da B Lab: *LookAround, Mediatyche. Slow Food Promozione, Metalli Lindberg, Newmi. Artattack Group. Luz, Kudu, Green Media Lab.*

Un binomio, Benefit Corp e Comunicazione, su cui occorre soffermarsi. Non si può non prendere in considerazione, infatti, di come il movimento stesso tragga grandissima forza dalle campagne di comunicazione, dal momento che la forza della community e dell'aggregazione collettiva è parte necessaria della riuscita del Movimento. Solo nel 2021, sono state intraprese quattro principali azioni comunicative:

- Better Business

  Durante Marzo 2021, dichiarato B Corp Month da B Lab, oltre 4000 aziende in 77 Paesi si sono unite nella campagna #BetterBusiness, celebrando il proprio impatto positivo sui social di tutto il mondo, raccontando di sé, delle proprie scelte e dei propri obiettivi.

[4] Non bisogna però dimenticare l'esistenza di agenzie di comunicazione italiane convertite in Società Benefit, il cui numero non è preso in considerazione dai report presi in esame.

Figura 11 Profilo Twitter ufficiale B CorpUk (2021)

- Campagna "It's (Y)our Job"

  Tradotta in italiano "è n/vostro compito", trattasi della campagna lanciata da tutte le B Corp globali per sensibilizzare le istituzioni e le imprese sull'importanza di prendersi le proprie responsabilità nel contrastare il cambiamento climatico. Basata su tre punti fondamentali: "it's your job to act"(occorre agire immediatamente decarbonizzando il proprio business e prendendo impegni utili nel lungo/breve periodo), "it's your job to manage" (bisogna identificare i modi effettivi per migliorare il proprio business rendendolo capace di sopravvivere ai rischi del cambiamento climatico e capace di produrre beneficio per gli uomini e il pianeta), e infine "it's your job to advocate" (prendere coscienza che gli effetti del cambiamento

climatico sono già presenti e creano disagio per milioni di persone in tutto il mondo e partecipare attivamente alle iniziative del proprio territorio in merito).

Figura 12 Campagna "It's (y)our job" (B Lab, 2021)

- UnlockTheChange

Si tratta della prima campagna di comunicazione della community B Corp, per sensibilizzare le imprese e i cittadini sulla necessità di un cambio di paradigma (Nativa, 2020). Lanciata durante il summit internazionale delle B Corp "Time to B", la campagna "UnlockTheChange" grazie all'utilizzo di 967 affissioni outdoor nelle principali città italiane, numerose collaborazioni editoriali e partecipazione eventi ha raggiunto 37 milioni di italiani. Di primaria importanza il proposito di esprimersi su temi di attualità, per raccontare di come il concetto di "sostenibilità" promosso dalle B Corp includa una moltitudine di temi, dalla "Carbon Neutrality" alla "Gender Equality".

Inoltre, la campagna pone moltissima importanza sull'educazione. Con questa consapevolezza, in linea con l'iniziativa di comunicazione #UnlocktheChange2021 e la United Nations Climate Change Conference 2021 (COP26), le B Corp italiane, riunite in un working group, hanno lavorato per lanciare nel 2022 il progetto #UnlockEducation (Report Impatto #UnlockEducation, 2021) in collaborazione con il Ministro dell'Istruzione Italiano, Intesa Sanpaolo, Nativa, Regenerative Society Foundation, Davines e Arkagem in lancio a fine Marzo 2022, che sarà "*la più importante campagna di educazione sulla sostenibilità che sia mai stata realizzata in occidente* (B Impact Report, 2021). Divisa in tre fasi (Coinvolgimento,

formazione e azione), l'iniziativa sarà rivolta a oltre 400 scuole e 4 Milioni di studenti tra i 15 e 25, e prevederà la realizzazione di eventi in tutta Italia, la produzione di una serie TV di 10 episodi in collaborazione con il divulgatore scientifico Adrian Fartade, e l'attuazione da parte degli studenti di effettive azioni concrete per mettere in pratica quanto appreso, come attività di beneficenza e interventi nelle proprie scuole.

Figura 13 #UnlockTheChange affissioni

Il know-how per la creazione di UnlockTheChange è stato fornito dalle B Corp Nativa, Arkage (parte di Artattack Group) e Green Media Lab. Quest'ultime, effettive agenzie di comunicazione in prima linea all'interno del movimento.

Ma sotto quale luce la comunicazione d'impresa può trovare interesse nel diventare parte del movimento Benefit? In che modo si potrebbe attuare una "comunicazione" più sostenibile?

2.3.1 LE AGENZIE DI COMUNICAZIONE BENEFIT

A differenza dell'ottenimento delle aziende che ottengono la certificazione di B Corp e che sono, dunque, rendicontate in report ad hoc, non è altrettanto facile rendicontare il numero di società che si convertono in "Società Benefit" nel corso del tempo. Importante notare, comunque, che soprattutto per le aziende più focalizzate sulla comunicazione, l'annuncio

della nascita o della conversione viene generalmente ampliato al pubblico, come motivo d'orgoglio. Per citarne alcune: GAG Agenzia di Comunicazione Digitale, Barabino & Partners, Fn Media, Amapola e Connexia.

Prendendo in esame l'annuncio della conversione dell'agenzia GAG, pubblicato il 15 Giugno 2021 sulla rivista specializzata *Engage*, l'amministratore delegato di GAG Guido Pezzino racconta come la conversione in Società Benefit sia stata una sorta di naturale conseguenza delle azioni già intraprese da GAG, che pone grande attenzione a dare ai propri lavoratori il giusto equilibrio tra vita privata e lavorativa, mettendo in condizione ogni lavoratore a poter avere accesso ad un percorso di crescita del proprio talento sostenibile e proficuo. Anche dal punto di vista del pacchetto clienti, creare una sinergia con le aziende che permettesse la creazione di lavoro di qualità con principi etici solidi alla base, facilitato anche dalla presenza nel proprio pacchetto clienti di realtà come Fondazioni, enti non profit o aziende che fanno della sostenibilità il loro valore portante.

Per attuare la transizione, GAG ha cambiato il proprio statuto, instituito una vera e propria Benefit Unit interna, guidata da Laura Di Dio, Business Developer, e potenziato e specializzato la propria sezione "Ricerca & Sviluppo", per poter fornire ai propri clienti soluzioni tecnologicamente innovative tanto efficaci nei risultati quanto nel mantenimento di standard di sostenibilità.

"Saranno principalmente tre i pilastri su cui si declinerà l'attività di Gag come Società Benefit - aggiunge Giorgia Marino, Presidente di Gag -: il primo riguarderà le persone e la loro felicità, con un modello organizzativo che guardi ai loro talenti, alle loro aspettative e bisogni. Il secondo riguarderà i clienti, i fornitori e i partner, con i quali cercheremo sempre una relazione sana ed etica e ai quali proporremo la promozione di pratiche e modelli di innovazione sostenibile che passino anche dalla tecnologia. […] Il terzo pilastro riguarderà la tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, con comportamenti finalizzati a minimizzare l'impatto ambientale delle nostre attività e massimizzare la riduzione dello spreco. Siamo convinti di poter accompagnare i nostri clienti, attraverso il nostro lavoro, in una trasformazione positiva e sostenibile, intesa come uno sviluppo volto a soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di far

fronte alle proprie necessità" (*L'agenzia di comunicazione digitale GAG diventa Società Benefit*, 2021).

Tra le varie azioni intraprese da GAG in linea con la sua trasformazione in Società Benefit, possiamo citare il tool disponibile online "Good Ranking – Tecnologia fatta bene", che offre a tutti gli utenti la possibilità di *calcolare l'impatto ambientale* di qualsiasi sito si desideri.

Figura 14 Analisi impatto "Linkedin.com"

Le best practices di GAG riguardano l'accompagnamento dei suoi clienti in una sorta di percorso di sostenibilità. GAG si propone di fornire tecnologia, visione e know-how necessario a proporre soluzioni ecosostenibili ai propri clienti. Ne un esempio lo sviluppo di un'app creata ad hoc per studenti fuorisede per poterli assistere nella ricerca di un'abitazione (*"Dovevivo")* per favorire la trasformazione digitale e venire incontro all'esigenza sempre crescente di persone giovani di trovare sistemazioni per lavorare o studiare. Oppure lo sviluppo di un App dedicata a fornire istruzioni per poter istruire chiunque sulle azioni da intraprendere durante un'emergenza aspettando i soccorsi *("Salva una vita").*

Andando ad analizzare un altro esempio, l'agenzia di comunicazione Connexia, il 27 Ottobre annuncia la propria conversione, sia sul proprio sito, che in un report dedicato che

su varie testate di riferimento per l'industria comunicativa come Ferpi, Adnkronos e YouMark. Prima tra le big della sua industria (Adnkronos, 2020), l'agenzia indipendente di marketing e comunicazione Connexia diventa Società Benefit, modificando il proprio statuto e esplicitando un vero e proprio "Manifesto Valoriale" diviso in cinque principi guida: "Be bold & Curious", "Have an Impact", "Be Open & Listen", "Share & Collaborate", "Respect & Passion".

"Siamo fermamente convinti che avranno futuro solo quelle aziende che sapranno creare valore nel tempo, per sé stesse e per tutta la comunità." (Marina Salamon, Presidente e azionista di maggioranza di Connexia, 2020)

Dal "*Report Impatto per il beneficio comune 2020*" redatto da Connexia stessa, possiamo evincere come tali macro-aree si traducono in azioni concrete sia effettuate e sia previste, dividendosi in:

1 *Distribuzione del valore e restituzione alla comunità*

- *Profit:* Destinare parte degli utili eventualmente conseguiti ogni anno a enti no profit attivi, selezionati con estrema attenzione, con l'obiettivo preciso di sostenere, anche economicamente, realtà in grado di aiutare in modo concreto i più fragili (bambini, animali domestici, adozioni a distanza, poveri e senza tetto)
- *Know-How:* La messa a disposizione "pro bono" le competenze della società al servizio di enti no profit, offrendo consulenza strategica, di comunicazione e di marketing, nonché la tecnologia e la relativa formazione necessaria affinché abbiano a disposizione le risorse necessarie per lavorare al meglio, attraverso un vero e proprio trasferimento di competenze, volto a sostenerne la crescita nel tempo
- *Projects:* Realizzare piattaforme tecnologiche condivise che abbiano impatto positivo su comunità e territorio. Ne è un esempio la "Mappa della generosità" lanciata durante l'emergenza Pandemica COVID-19, messa a disposizione per enti profit, no-profit e cittadini per mappare e tracciare tutte le donazioni effettuate.

2 *Collaboratori e professionalità*

- *Well-Being:* Realizzare programmi concreti che riguardino il benessere psico-fisico, l'equilibrio vita-lavoro e la crescita professionale dei singoli collaboratori, valorizzando il talento di ciascuna persona. Per ottenere ciò, Connexia ha fornito nel corso del 2020 diversi strumenti ai propri lavoratori per vivere al meglio il lockdown, da un incentivo sullo stipendio per migliorare le postazioni home, polizze sanitarie integrative, kit di mascherine, corsi da seguire in smart offerti per assicurare una corretta Work Life balance.

3 *Ambiente e impatto*

- *Environment:* Preservare l'ambiente attraverso un impegno quotidiano volto a diminuire l'impatto sul pianeta, ad esempio con la dematerializzazione pressoché totale dei documenti, con l'eliminazione dei viaggi e dei trasferimenti superflui, dello spreco di energia elettrica, sostenendo la raccolta differenziata dei rifiuti, l'acquisto e l'utilizzo di prodotti ecologici, di strumentazioni elettroniche ed informatiche improntate all'efficienza energetica.

  Un impegno che si traduce in particolar modo in un modo di vivere l'ufficio e i suoi materiali più ecosostenibile: dall'eliminazione di viaggi inutili promuovendo le riunioni da remoto, all'acquisizione di certificazione ISO 20121 all'a promozione della raccolta differenziata all'interno degli ambienti di lavoro.

Con questi punti d'attività, Connexia si propone di rispondere alla domanda "qual è il *purpose* di un'agenzia di comunicazione?". Valorizzare i dipendenti e far sì che vadano al lavoro felici e mettano passione in ciò che fanno, condividere attivamente gli utili con organizzazioni benefiche e ridurre il proprio impatto ambientale modificando attivamente le abitudini d'ufficio (dematerializzazione pressoché totale dei documenti d'ufficio, utilizzo di energia pulita messa a disposizione dai pannelli fotovoltaici del gruppo Alchimia SPA). Interessante notare come il modo d'essere Benefit si traduca più in attività correlate alle normali mansioni d'agenzia piuttosto che concentrarsi su uno specifico modo di "comunicare". Questa riflessione ci apre le porte ad un terzo esempio di agenzia in analisi, questa volta non solo Società Benefit ma bensì B Corp certificata, per l'esattezza la prima ad esserlo diventato in italia: l'agenzia Arkage, dell'ArtAttack Group.

"In Arkage e ancora prima Artattack Group, crediamo che una buona comunicazione possa rendere il mondo un posto migliore e per questo il nostro scopo è di creare un nuovo modo di comunicare. (Arkage Artattack Group Srl Impact Report, 2020) La società, certificata B Corp nel 2017, nell'annunciare il suo ottenimento della certificazione, ha da subito affermato che il fulcro dell'impatto sostenibile di Arkage, oltre che nelle attività di governance delle proprie risorse, sia proprio il modo di fare comunicazione: messaggi positivi, privi di qualsiasi forma di stereotipo estetico e culturale, con la consapevolezza che la comunicazione che sposa il modello B Corp può avere un ruolo importante e generare impatto positivo sul pianeta (Engage, 2017). Nel suo statuto, infatti, Arkage afferma di privilegiare l'utilizzo di messaggi positivi nelle proprie attività e progetti di comunicazione, con attenzione allo sviluppo di una cultura inclusiva per il superamento di stereotipi estetici e culturali, e collabora con università ed enti di ricerca per sviluppare soluzioni comunicative tanto innovative quanto sostenibili. Questo si traduce in attività brand focused, in cui valori di un brand sono comunicati lanciando allo stesso tempo un messaggio positivo. Esempio, la campagna #WorldKissDay con il make-up brand Wycon, per festeggiare "*il potere delle labbra, che fanno avvicinare persone, culture e lingue diverse*" utilizzando per un video artistico persone di genere, orientamento sessuale, aspetto, forma e origine diversi per creare "*un video fatto solo di baci"*. Inoltre, la campagna ha lanciato la #KissTheWorlChallenge, invitando gli utenti a riempire i propri social di immagini di baci, con l'hashtag #KissTheWorld. Tali foto venivano poi ripubblicate e abbinate in modo casuale, facendo sì che le labbra di chiunque potessero unirsi per creare uno spettacolo artistico inclusivo e d'amore. Perché *"se davvero per cambiare il mondo basta un bacio, allora è bene iniziare a farlo."* (Arkage, 2019).

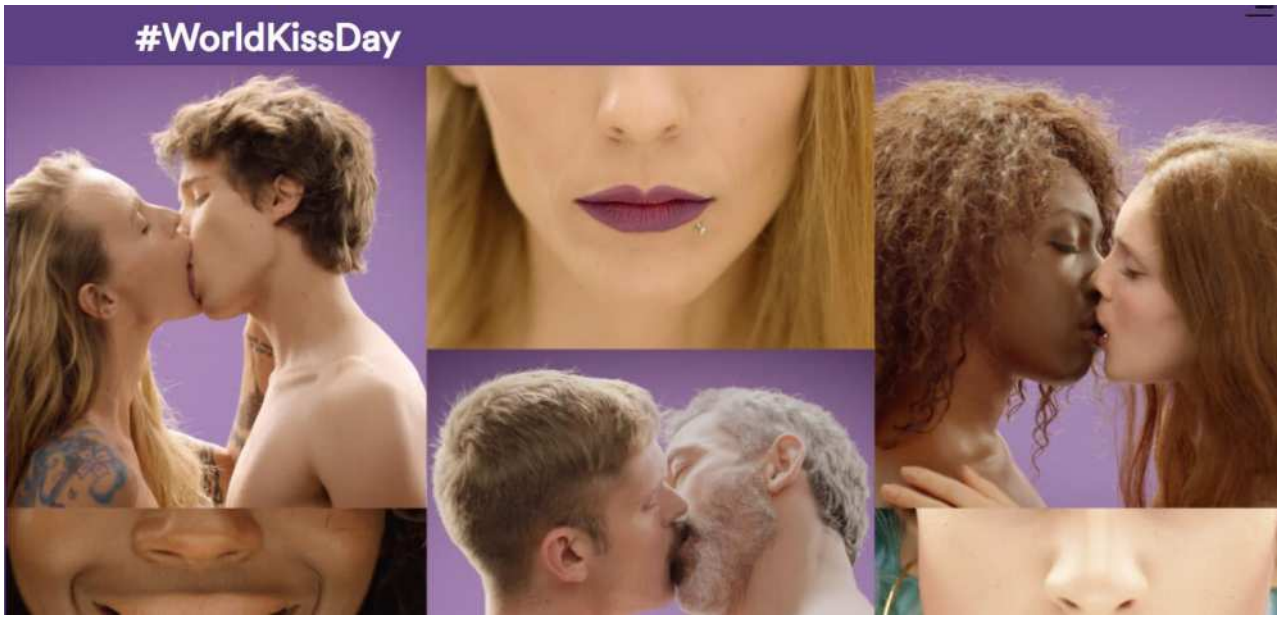


Figura 15 Wycon campagna #WorldKissDay

2.4 "COMUNICARE SOSTENIBILMENTE" MA COME?

Alla luce degli esempi mostrati, occorre soffermarsi sulle variabili da prendere in considerazione quando vogliamo creare una definizione di "comunicazione sostenibile". Facendo un passo indietro, occorrono delle considerazioni sull'andamento del mercato della comunicazione italiano.

Secondo il rapporto Yoursight 2021 redatto da Engage e Human Highway, uno dei maggiori inibitori allo sviluppo del digital marketing in Italia è la *"la carenza di cultura e conoscenza della Rete nel management delle aziende"* che comporta spesso un approccio erroneo alla materia, non considerandone i limiti ma soprattutto le esigenze. Questo può portare a pratiche non proficue molto comuni, come una ricerca costante di un ROI immediato quintuplicato per ogni singola azione intrapresa, la non adesione agli effettivi gusti dei consumatori, l'utilizzo dei social come pure vetrine e non come touchpoints capace di dare effettivo valore aggiunto e molto altro. Tutto ciò rende la comunicazione, soprattutto digitale, un mercato nuovo e non ancora completamente compreso dai manager aziendali, e può portare alle agenzie scelte un grande quantitativo di stress: oltre all'eseguire un buon lavoro bisogna anche *istruire il cliente* a comprenderne gli effetti su lungo periodo. Questo doppio lavoro non solo spesso non viene considerato, ma se non gestito correttamente da

una governance adeguata dell'agenzia stessa può portare burnout, insoddisfazione e stress all'interno dell'agenzia stessa. Dal punto di vista delle agenzie, invece, sempre secondo il rapporto Yoursight 2021 le persone che lavorano abitualmente sul digitale avvertono più degli altri le problematiche legate alla scarsa trasparenza da parte delle agenzie sulle proprie pratiche. Si parla di non chiarezza sulle metriche assunte, la metodologia dei propri processi o anche semplicemente di pratiche fraudolente e misurazioni incapaci di individuarle.

Questi due punti di vista dipingono un mercato della comunicazione estremamente bisognoso di punti saldi e rassicurazioni: da un lato i clienti, che spesso non sono abituati a comprendere la rete e i suoi meccanismi, e dall'altro lato i professionisti, che possono ritrovarsi incastrati in agenzie dai processi non chiari e con poca capacità di gestire il flusso di richieste e aspettative del cliente.

Passando ad un approccio più legato alla produzione di contenuti, secondo il rapporto Censis del 2020 sulla comunicazione d'impresa italiana, durante l'emergenza sanitaria COVID-19 le pratiche comunicative veramente d'effetto sono state quelle basate sull'autenticità, capaci di toccare le corde più intime dei bisogni e delle aspettative individuali, di entrare nel vissuto delle persone e mostrando attenzione al posto di lavoro, al benessere dei dipendenti, o con la capacità di mettersi a disposizione della collettività. Scegliere temi di comunicazione positivi, capaci di veicolare messaggi costruttivi e di effettivo sincero valore per l'utente è ciò che identifica davvero la differenza tra una comunicazione autentica o meno.

"In poche parole, l'emergenza Covid-19 apre una fase nuova, in cui la comunicazione aziendale tout court è chiamata a vincere la sfida dell'autenticità: non è più tempo né di aziende fotoshoppate né di una comunicazione photoshop" (Rapporto Censis, 2020)

Infine, andando ad analizzare il rapporto con l'ambiente, possiamo individuare alcune tendenze delle agenzie di comunicazione precedentemente analizzate: l'esecuzione di campagne volte ad aumentare la sensibilità alla protezione dell'ambiente, l'esecuzione di campagne materialmente sostenibili, l'attivazione di processi esterni alle proprie campagne per compensare il proprio impatto ambientale. Su questi punti risulta fondamentale la

rendicontazione delle proprie azioni: l'organizzazione deve essere in grado di provare, con evidenze oggettive, che quanto si comunica è veritiero, per sdoganare rischi di greenwashing o di comunicazione fraudolenta.

Alla luce delle precedenti considerazioni, per definire una **comunicazione sostenibile** risulta utile indagare quattro aspetti principali:

1. Sostenibilità della governance: educare i clienti i clienti e gestire le loro aspettative, ascoltando i bisogni dei propri dipendenti.
2. Sostenibilità dei messaggi: scegliere temi di comunicazione autentici con un impatto effettivamente positivo sulla comunità e su ciò che li circonda.
3. Sostenibilità dei processi: eseguire campagne di comunicazione a impatto zero o eseguire processi esterni per compensarne l'impronta ecologica
4. Rendicontazione: avere evidenze oggettive dei propri risultati positivi per comunità e ambiente.

CAPITOLO III - CASE STUDIES, INTERVISTE E CONSIDERAZIONI EMPIRICHE

3.1 TESTIMONIANZA NATIVA

Il proposito di questo terzo capitolo è quello di andare ad indagare empiricamente l'esperienza Benefit nell'ambito delle agenzie di comunicazione, sottoforma di esperienze dirette e testimonianze raccolte nel periodo di maggio e giugno. Prima di interfacciarsi però con diretti esponenti di agenzie, alla luce dello studio già fatto è risultato la centralità rappresentata dall'azienda Nativa. Sono stati quindi contattati i suoi esponenti per richiedere materiale informativo utile al lavoro di ricerca.

Da ciò il contatto con Valentina Ciurlante, evolution guide presso Nativa & community Catalyst per il B Corp Movement in Italia, che assieme ad Alice Zannini, Rigenerative designer presso Nativa, hanno fornito materiali per tesisti preparati ad hoc che sono stato parte del fondamento della ricerca dei precedenti capitoli. Hanno, inoltre, offerto la loro disponibilità per una breve conversazione in cui discutere degli elementi non chiari o di elementi specifici del singolo elaborato di tesi, come da consuetudine per

Visto il focus sul mondo della comunicazione, hanno gentilmente partecipato alla conservazione Giada Cianfarini del team Comunicazione di Nativa, coordinato da Francesco Carra.

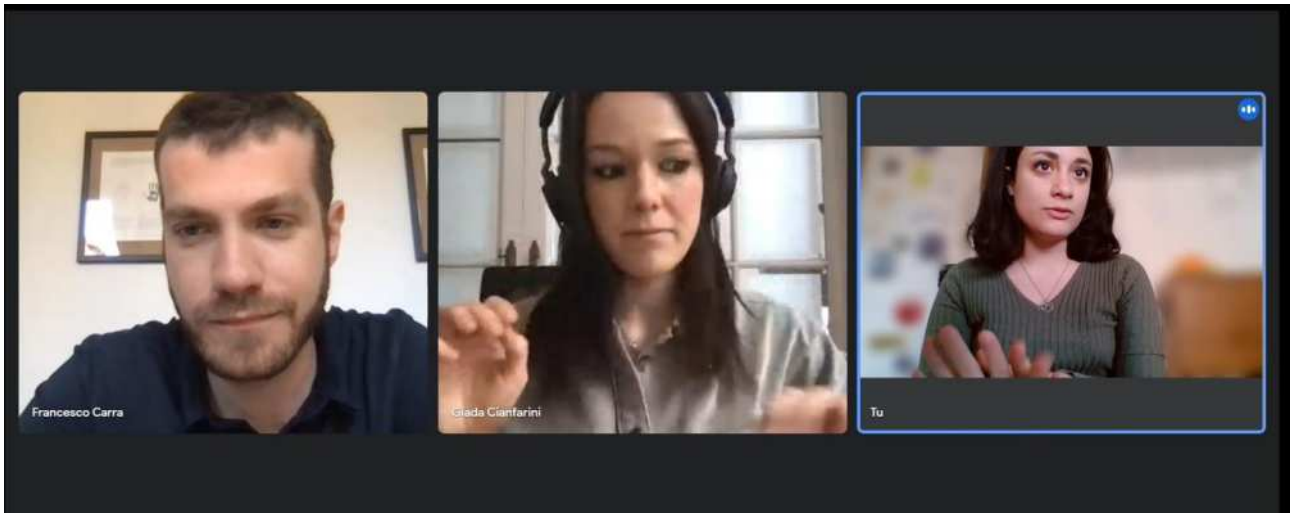


Figura 16 Confronto con Francesco Carra e Giada Cianfarini

Più che prendere parola sulle agenzie di comunicazione Benefit o B Corp, poco utile anche alla ricerca perché denoterebbe favoritismi non desiderati da Nativa e poco approfonditi, la conversazione si è focalizzata sul parlare dal punto di vista centrale del tema della comunicazione del brand B Corp in Italia e suoi canali preferenziali. Di seguito, estratti dell'intervista recuperabile integralmente tra gli allegati di tesi sia in sottoforma di video che nella sua trascrizione integrale, organizzati in macro-temi e estrapolati dalle parole di Francesco Carra. L'intera trascrizione delle interviste e il materiale audio-video degli incontri saranno consultabili in allegato al lavoro.

- Il ruolo di Nativa

Rappresenta B Lab una no profit a livello internazionale, con compiti e ruolo istituzionale nel rappresentare B Lab a livello nazionale e coordinare tutta la community delle B Corp italiane. Dunque, sia le attività svolte annualmente internamente alle aziende e sia la cura della comunicazione del brand B Corp Italia. È molto sentito il concetto di interdipendenza. Ogni azione che un'azienda o un singolo compie si ripercuote sul pianeta, sulle persone e sull'ambiente. Comprendere bene questo concetto è importante. Le B Corp riescono a lavorare molto bene tra loro, sono aziende di dimensioni molto diverse tra loro, sparse in Italia e nel mondo, ma che hanno dei valori di fondo talmente incorporati al loro interno per cui riescono a collaborare molto bene. Anzi, questa cosa è proprio spinta da B Corp. Ad esempio, una scelta supportata da B Corp è quella di incentivare per le aziende della community la scelta di fornitori B Corp, per potersi assicurare un impatto positivo per sé e per la sua catena del valore. Le B Corp collaborano, con uno scopo. Non solo quello di misurare e migliorare il proprio impatto, ma anche per cambiare il paradigma di business esistente, affinché le aziende non competano più per essere i migliori al mondo ma bensì i migliori per il mondo. Innescando così una gara di impatto positivo.

- Il rapporto tra Società Benefit e B Corp

Sono due modelli diversi, B Corp e Società Benefit. Spesso si fa confusione, ma è importante distinguerle. Le Società Benefit sono state introdotte in Italia, tra il 2015 e inizio 2016, attraverso la legge di Stabilità con un gruppo di lavoro a cui ha partecipato il senatore Mauro del Barba e due co-fondatori di Nativa. C'è un legame naturalmente tra le due realtà, anche perché le Società Benefit

derivano come impianto dalle Benefit Corporation negli Stati Uniti, che sono state introdotte da B Lab. Quindi c'è una connessione tra i due modelli, ma sono due modelli differenti che hanno due scopi differenti. Possono funzionare molto bene insieme. La Società Benefit è un modello di governance che permette di ufficializzare a statuto uno scopo, un beneficio che l'azienda vuole perseguire oltre al profitto, e dunque gli azionisti danno ai manager ufficialmente il mandato di non lavorare più solo per massimizzare il profitto, ma anche per massimizzare l'impatto sociale/ambientale dell'azienda. Questo cambio protegge lo scopo dell'azienda anche da eventuali cambi proprietà e simili. […] L'azienda deve poi rendicontare annualmente ufficialmente i propri risultati pubblicando assieme allo statuto anche una rendicontazione d'impatto in cui dice rispetto alle finalità di beneficio comune espresse cos'ha fatto nell'anno precedente e cosa farà in quello successivo. Questa rendicontazione deve essere pubblica e consultabile da tutti coloro che lo desiderano. B Corp invece è una certificazione in cui gli impatti sono misurati e verificati. Il B Impact Assessment è uno strumento di misurazione dell'impatto ma anche di gestione dello stesso, perché può essere usato come strumento gestionale delle varie aree ambientali, sociali ed economiche.

Sono quindi modelli differenti, ma che funzionano bene insieme. In tutti i paesi in cui c'è una legge sulle Società Benefit, tutte le B Corp che si certificano devono entro un determinato tempo diventarlo, ma non viceversa. Ovviamente questi due strumenti funzionano molto bene in coppia, e si completano.

- La comunicazione delle B Corp

La comunicazione delle B Corp e del brand B Corp non è tanto solo promuovere la certificazione, non è quello di "B Corpizzare il mondo", quanto quello di promuovere il raggiungimento di un nuovo paradigma di business, raggiungibile con vari modelli, tra cui quello B Corp, che al momento è il più solido. Non si tratta di un traguardo, ma di un modello da adottare per raggiungere un obiettivo. Per far sì che sempre più persone siano consapevoli che un cambio è possibile, grazie all'esempio di altre aziende che da anni lo stanno già facendo. Una volta ottenuta la certificazione non è finita, ma bensì si comincia. Gli standard di B Lab sono sempre più stringenti, anche le aziende certificate sono incentivate e costrette a migliorare i propri impatti ambientali.

I canali di comunicazione principali sono due: la comunicazione istituzionale del brand B Corp e la comunicazione che fanno tutte le aziende B Corp sul tema, quindi la sensibilizzazione verso nuovi modelli. Vengono moltiplicate le risorse, le energie e i risultati. […] Ad esempio durante il mese di Marzo che consideriamo il "B Corp Month" globalmente tutte le aziende della community condividono gli stessi messaggi su un tema specifico, ovviamente adattati e tradotti nelle varie lingue. Quest'anno il tema era "Behind the B", con lo scopo di permettere alle aziende di raccontare cosa c'è dietro la B, quindi che cosa significa per loro essere B Corp, perché ogni azienda integra questo modello al proprio interno, le azioni positive portate avanti sono ovviamente specifiche per ogni caso e ogni territorio. C'è stata un'adesione estremamente entusiasta, come ad esempio Illy Caffè e la sua comunicazione social multicanale e altre.

3.2 METODOLOGIA INTERVISTA

Alla luce delle considerazioni del precedente capitolo e dello stimolante incontro con Nativa, risulta fondamentale che il lavoro di analisi e ricerca debba potersi adattare a modelli di aziende differenti. Dunque, il metodo di ricerca scelto è quella dell'intervista qualitativa, più nello specifico dell'intervista semi strutturata. Un tipo di intervista in cui lo scambio di informazioni resta circoscritto ad un tema specifico, per il cui sviluppo può essere stabilito in anticipo con il proprio interlocutore una lista domande (Pitrone, 2009) ma si lascia comunque al soggetto intervistato la libertà di svilupparlo spontaneamente. In questo tipo specifico di intervista, l'intervistatore ha il compito di richiamare l'attenzione del soggetto intervistato su alcuni punti specifici, lasciandolo comunque libero di rispondere senza imporgli alcun ordine sui temi. Ciò è fondamentale anche per denotare in quale ordine e con quale importanza i temi stessi emergono dalle risposte, per rispecchiarne il ruolo che essi hanno nel "mondo vitale"[5] dell'intervistato (Husserl, 1998).

Secondo Pitrone questo tipo di intervista è utile per approfondire attraverso uno studio pilota il contesto in cui si opera, ed è facilmente adattabile alle caratteristiche

[5] Il concetto di **Lebenswelt:** in Italiano tradotto con "Mondo Vitale" o "Mondo della vita" nasce dal filosofo e matematico Edmund Husserl. Rappresenta la quotidianità, il mondo del chiunque, sia sottoforma di mondo creato culturalmente e sia come base della percezione o comprensione di un dato ambiente socioculturale.

dell'intervistato. Inoltre, per sua natura l'intervista qualitativa semi strutturata non ricerca la standardizzazione, la sua finalità è legata alla comprensione delle risposte e non alla definizione di elementi quantitativi o statistici, per cui non le occorre un campione rappresentativo in senso stretto. (Corbetta, 2014). In questo caso, essendo gli oggetti di studio vari esponenti di più agenzie di comunicazione, con ruoli, expertise e competenze diverse, questo metodo risulta il più adatto per interfacciarsi con loro e stimolare una conversazione.

La finalità non è quella di giudicare le aziende intervistate, quanto quello di rilevare l'incidenza delle pratiche B Corp nella vita aziendale, nelle scelte strategiche e la soddisfazione dei risultati ottenuti, il tutto restando nella macrocategoria delle agenzie di comunicazione di cui abbiamo già approfondito aspetti e temi nei capitoli precedenti. Altra caratteristica dell'intervista semi strutturata è che si basa sull'approccio naturalistico, ossia il ricercatore non manipola in alcun modo la realtà in esame, lasciando che l'interazione avvenga in un ambiente familiare all'intervistato. (Corbetta, 2014) Questo approccio è stato preso in considerazione nello svolgimento delle interviste.

3.2.1 DOMANDE INTERVISTA

In conseguenza delle considerazioni del precedente capitolo, il lavoro è svolto tenendo in considerazione le peculiarità delle agenzie di comunicazione: aziende largamente connesse al "qui e ora", in costante aggiornamento a causa dei continui sviluppi del mondo del digitale, che si pongono in un delicato limbo di esecutori ma anche consulenti dei desiderata dei clienti, i quali spesso non hanno gli strumenti per decodificare direttamente il loro operato (Yoursight, 2021). Il tutto con il proposito di dar risposta ad un quesito più generale: "Come comunicare sostenibilmente?". Per dar riscontro a questo quesito, è stato deciso di indagare tre elementi fondamentali: i processi interni ed esterni dietro l'ottenimento o il desiderio di ottenere una certificazione B Corp, le conseguenze di tale scelta e del percorso intrapreso, e le considerazioni generali sull'essere B Corp e sul mercato della comunicazione e i suoi meccanismi.

Le aziende prese in esame si dividono in aziende che hanno già la certificazione e aziende che stanno svolgendo i cambiamenti necessari ad ottenerla. Da considerare le seguenti domande come una mappa di temi, fornita alle aziende stesse, il proposito dell'intervista qualitativa semi strutturata sarà quello di lasciare che la conversazione segua anche la direzione desiderata dagli intervistati, nonché il filo dei discorsi che emergono da ciascuna esperienza. Nelle domande, a seconda del tipo di agenzia e dal suo status, verrà usato o il termine B Corp o quello Società Benefit, ma mai come sinonimi.

- APPROCCIO AL MONDO DELLE B CORP E DELLE SOCIETÀ BENEFIT

Come ha conosciuto il mondo delle B Corp/Società Benefit?

Quando e come è nata la decisione di diventare una B Corp/Società Benefi?

Quali erano le vostre aspettative e le vostre preoccupazioni?

Chi è stato coinvolto nel processo di certificazione?

- CONSEGUENZE DELLA CONVERSIONE/CERTIFICAZIONE, TEMI CONVERGENTI E UNICITÀ DELLE PRATICHE INTRAPRESE

Quali sono state le difficoltà maggiori nell'adattamento della società a B Corp/Società Benefi?

Quali sono stati i cambiamenti sostanziali nei processi interni?

Quali sono stati i cambiamenti sostanziali nel rapporto con i clienti e le loro richieste?

Quali sono stati i vantaggi sostanziali nell'ottenere la certificazione?

- CONSIDERAZIONI GENERALI SUL FENOMENO BENEFIT, SULLA PROPRIA ESPERIENZA E SUI RISULTATI OTTENUTI

Quali sono state le attività che vi hanno dato maggiore soddisfazione in termini di impatto ecologico/sociale/economico?

Ad oggi cosa consigliereste ad altre agenzie di comunicazione con il desiderio di diventare Società Benefit rispetto alle difficoltà e ai vantaggi della vostra esperienza?

Cosa vuol dire “comunicare sostenibilmente” per te?

3.2.2 CONSIDERAZIONI CAMPIONE

Tra le agenzie contattate, tre in particolare hanno deciso di accettare di essere intervistate: Connexia e Arkage (già citate nel precedente capitolo) e We Look Around Srl. Il campione preso in considerazione riguarda agenzie già attive da almeno un anno, con un’ampia gamma di servizi, dalla comunicazione digitale, all’organizzazione di eventi e alla comunicazione Out Of Home. Tutte e tre le agenzie sono di Roma, per facilitare un eventuale incontro dal vivo, che purtroppo non è stato possibile in sede d’intervista.

3.3 ARKAGE

Arkage è un’agenzia di comunicazione italiana specializzata nella costruzione di una customer experience ottimizzata per l’era post digitale, usando strategia, creatività e data per creare esperienze post-digitali rilevanti. (Arkage, 2021). Nasce dall’agenzia creativa ArtAttack, attiva da oltre vent’anni nel mercato, che nel 2017 diventa Artattack Group e lancia Arkage definendola “la prima agenzia in Italia specializzata in comunicazione post-digital”, ossia il momento successivo alla concezione del dualismo online/offline tradizionalmente inteso, in cui i due mondi si fondono e non si può più approcciare ai clienti come puramente fisici o puramente digitali.

«Per navigare un’era di trasformazioni così rapide serviranno competenze diverse e complementari. Da qui nasce Arkage: il suo nome si ispira al mito dell’arca, un progetto coraggioso e di visione in grado di accogliere a bordo tante "specie" differenti». (Pasquale Borriello, 2017)

Secondo la sua vision, Arkage crede che creatività e comunicazione possano cambiare in meglio il futuro, con la consapevolezza che il lavoro nel mondo della comunicazione è in continuo mutamento ma con principi costanti: il rispetto delle persone e del loro tempo, e la passione per una comunicazione di valore ad alto impatto emotivo. La loro mission è fare buon uso del tempo delle persone e, se possibile, renderlo migliore. Ha due uffici, uno a Milano e uno a Roma (la sede centrale) e al momento conta oltre settanta dipendenti. Diventano Società Benefit nel 2017 e consolidano l’impegno nello stesso anno diventando B

Corp certificata, formando una sezione interna completamente dedicato alla "comunicazione d'impatto" Nüborn, in collaborazione con Nativa. Il proposito è aiutare i brand a rinforzare il loro percorso di sostenibilità e la loro comunicazione con i propri stakeholder.

La persona nominata come responsabile del perseguimento delle attività di Beneficio Comune è il Dott. Matteo Maria Ambrogi, protagonista dell'intervista. In quanto responsabile dell'Impatto e Chief Innovation Officer, Matteo Ambrogi è stato colui che per primo ha portato il tema delle B Corp all'interno di Arkage, supervisionando in primissima linea tutto il processo di certificazione. L'intervista con lui ha avuto la durata di 38 minuti e si è svolta sulla piattaforma Google Meet.

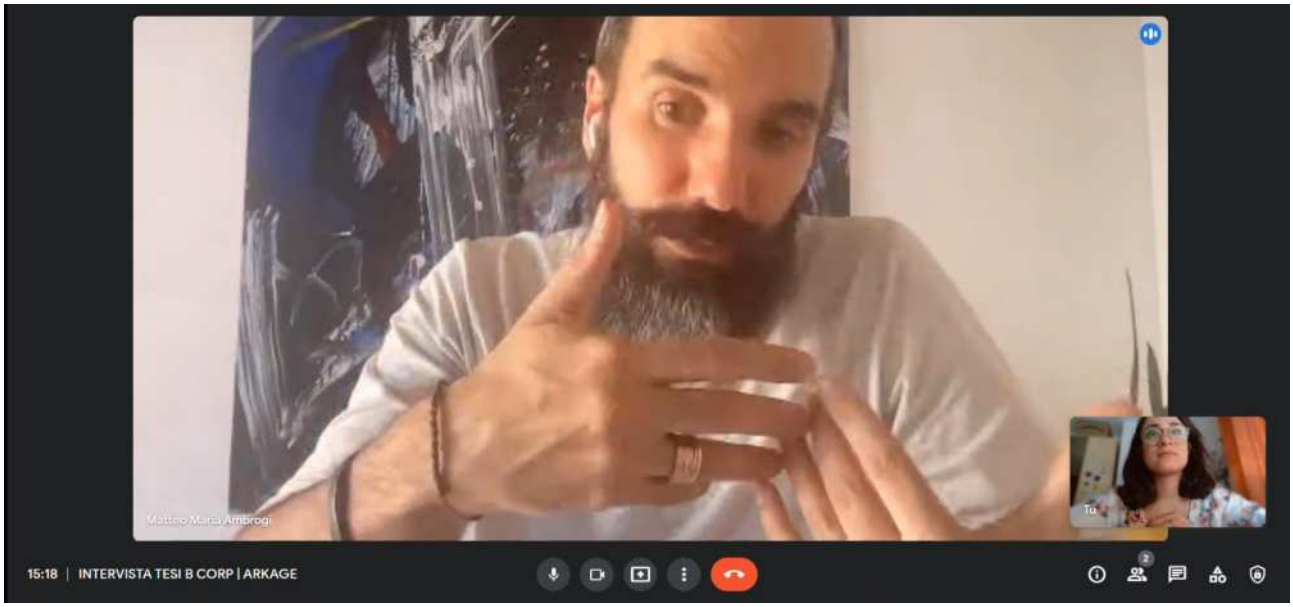


Figura 17 Intervista Matteo Maria Ambrogi - Arkage

3.4 CONNEXIA

Connexia è un'agenzia di comunicazione attiva dal 1997, con uffici a Milano e a Roma, con all'attivo più di 160 professionisti. La mission è pensare e sviluppare progetti di marketing e comunicazione che uniscano dati, strategia, creatività e tecnologia. I tipi di servizi offerti sono molto eterogenei, unendo creatività e analisi dati all'implementazione di campagne e attività, con un approccio "full consultancy" e un hub di produzione video e content interno per la realizzazione dei prodotti audiovisivi. A fine 2021 il gruppo si allarga e viene acquisita

da Retex, società attiva nell'innovazione e trasformazione digitale del retail, per creare un gruppo unico da 75 milioni di fatturato e 450 dipendenti.

Diventa Società Benefit nel 2020, decisione accelerata dalla pandemia e da tutte le attività spontaneamente attuate per contrastare il difficile momento storico. Questo, unito al posizionamento come agenzia innovativa e "apripista" ha portato la decisione di formalizzare gli impegni già presi e di avviare come prima nella sua industria il processo di trasformazione in Società Benefit.

Ci tengo a sottolineare che la trasformazione in Società Benefit rappresenta un passaggio intermedio del percorso di Connexia: intermedio perché formalizza una serie di attività che sono già in corso da diverso tempo, e mette nero su bianco l'impegno a consolidarle negli anni futuri. (D'Ammassa: perché Connexia ha scelto di diventare una Società Benefit, 2020, FERPI)

Un percorso che si rafforza con due passaggi fondamentali: la decisione di far confluire all'interno di 6 dei 17 Sustainable Development Goals tutte le attività extra-business svolte nel 2021, e l'annuncio nel Giugno 2022 dell'inizio dell'iter di certificazione B Corp, attraverso la pubblicazione del secondo report d'Impatto per il beneficio comune,

All'interno dell'agenzia sono state incaricate come responsabili d'impatto Nicoletta Vetere, People&Culture Manager) e Zornitza Kratchmarova (Corporate Communication Director), quest'ultima protagonista dell'intervista di questo studio.

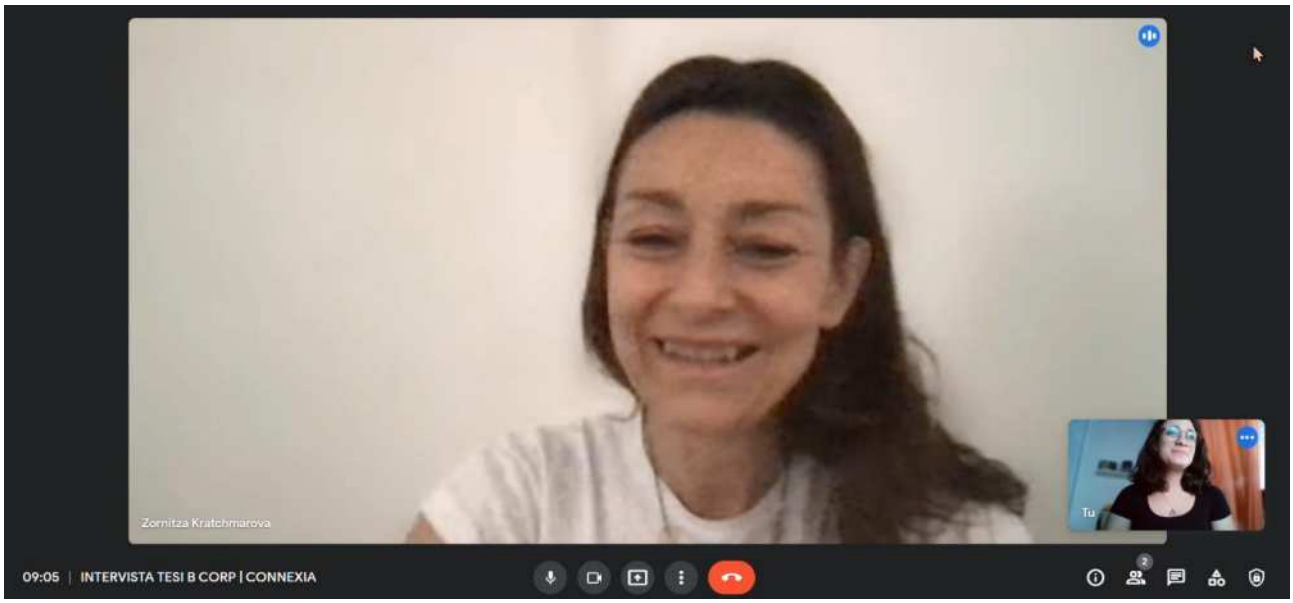


Figura 18 Intervista Zornitza Kratchmarova - Connexia

3.5 WE LOOK AROUND

We Look Around è un'agenzia di comunicazione integrata che nasce nel 2009, dapprima come agenzia eventi specializzata in attività di Guerrilla Marketing e poi allargata a servizi di advertising, produzione materiali e digital, con sedi a Roma, Milano e Bologna. Il primo dicembre 2020 diventa Società Benefit e successivamente ottiene la certificazione di B Corp a fine 2021. Il suo proposito è offrire soluzioni di marketing innovativo sostenibili e integrate, con la convinzione che anche nel mercato della comunicazione e degli eventi è possibile agire in modo etico e rigenerativo. Il suo impegno benefit si focalizza su quattro specifiche aree: le persone, l'ambiente, il network e la comunità. Con attività BTL e azioni di comunicazione integrata, WLA fa della flessibilità e della trasversalità suoi punti di forza, offrendo servizi eterogenei per clienti di molteplici settori come Google, Alibaba, Enel, Jack Daniel's, Gruppo Montenegro, AbInbev Italy, Discovery Italy, National Geographic, DAZN, Actionaid e altri ancora.

Sviluppa una stretta collaborazione con Nativa, ponendosi come partner per organizzazione di eventi dedicati al mondo delle B Corp come il "B Good Leaders Summit 2022", il primo incontro al mondo del movimento "business-for-good", in cui fondatori, manager, membri del consiglio, dirigenti e investitori si uniscono per unire le forze e condividere progetti e iniziative per far avanzare un'economia rigenerativa e circolare.

"A fine 2020 siamo diventati una Società Benefit, dopo 12 mesi una B Corp: dare adesso il nostro contributo ad un grande evento dedicato all'imprenditoria sostenibile ci conferma la velocità del cambiamento in essere e di cui la situazione globale richiede un'ulteriore accelerazione. Siamo tutti chiamati ad intraprendere un percorso che con questa manifestazione tentiamo di definire ulteriormente" Fabrizio Bandinelli, managing partner di Wla assieme a Mattia Foderaro e Natale Porcino, e interlocutore dell'intervista di questo studio.

Figura 19 Intervista Fabrizio Bandinelli – We Look Around

3.6 APPROCCIO AL MONDO DELLE B CORP E DELLE SOCIETÀ BENEFIT

Considerando in modo aggregato i tre case studies, l'approccio al mondo delle B Corp e delle Società Benefit presenta fin da subito tre aspetti comuni. Il primo aspetto è la spinta da parte di un singolo dell'organizzazione, mosso da curiosità o conoscenza pregressa, a portare il cambiamento. Nel caso di Akrage, l'approccio al mondo delle B Corp avviene a fine 2016, durante il WudRome – World Usability day Rome 2016, dove Matteo Maria Ambrogi presenziava a nome di Arkage per cercare ispirazioni sulla usability e altri aspetti tecnici per la customer experience, in quanto referente del gruppo sviluppo dell'azienda. Rimase molto colpito da un discorso di Paolo Di Cesare, founder di Nativa, incentrato sull'usabilità in termini di sostenibilità. Un caso molto simile si presenta in We Look Around, dove ancora una volta è il founder di Nativa Paolo Di Cesare ad essere stato fonte

di ispirazione. Fabrizio Bandinelli racconta infatti che WLA ha condiviso l'ufficio di Roma con Paolo Di Cesare, e che questa vicinanza ha concesso che per osmosi fossero trasmesse tutte le conoscenze e l'importanza di intraprendere il percorso per diventare un soggetto economico capace di fare il proprio lavoro ponendo attenzione ad aspetti di responsabilità. Con Connexia, invece, la richiesta di far diventare Connexia Società Benefit è partita direttamente dalla sua azionista di maggioranza nel 2020, Marina Salamon, imprenditrice, dirigente e scrittrice italiana, già molto attiva in ambito di sostenibilità e beneficenza con la sua holding Alchimia. Si tratta quindi di un input che è partito dall'alto, un dettaglio che Zornitza Kratchmarova reputa molto importante per la riuscita del percorso: un reale impegno dell'azionista di maggioranza, dell'amministratore delegato e di tutto il management per far sì che la conversione avvenga seriamente, e non sia solo una pura azione di comunicazione o di Greenwashing.

Il secondo punto in comune, in termini di approccio, è la compatibilità dei valori Benefit con il DNA delle aziende e di come questo fosse evidente sin dalle prime compilazioni del B Impact Assessment. In tutti e tre i casi studiati, infatti, risulta evidente come la conversione o la certificazione non fosse un proposito di stravolgere completamente l'azienda, ma piuttosto una sistematizzazione di ciò che era già presente. Nel discorso che lo ha ispirato durante il WudRome, Matteo ha ritrovato molto di ciò che era già Arkage. Nella compilazione stessa del BIA, il punteggio di Arkage era molto al di sopra della media, arrivando già a 60 punti (punteggio medio delle aziende) fin da metà compilazione.

"Non è stato difficile, era un costante 'Questo già lo facciamo, questo già lo facciamo…', e io dicevo 'Ragazzi è per questo che ve l'ho portato, non vi sto dicendo di diventare quadrati da rotondi! Vi sto dicendo di formalizzare degli impegni e di prenderne altri nel futuro!'" Matteo Maria Ambrogi

Anche per Connexia la conversione a Società Benefit secondo Zornitza è stato fondamentalmente uno dei modi per mettere nero su bianco qualcosa che era già insito nel suo approccio e di tutte le sue iniziative già in atto. Infatti, nel momento della rendicontazione il focus è stato sul sistematizzare il tutto, azione che ha mostrato ancora più chiaramente quanti elementi fossero già presenti. La conversione è stata così molto naturale

e soprattutto molto ben accolta dai dipendenti. Secondo Zornitza il tutto è stato facilitato dall'importante presenza di lavoratori giovani (circa il 30% del personale è under trenta) che conferma la sensibilità delle nuove generazioni ad argomenti di sostenibilità e di responsabilità sociale. Ciò che ha fatto la differenza sembrerebbe essere stato proprio dare la possibilità ai dipendenti di sentirsi parte di un'azienda che, nel suo piccolo, aveva volontà di fare la differenza, creando un approccio positivo in generale al mondo del lavoro. Qui un punto importante: Connexia non è una ONLUS, è una società profit che deve creare guadagno, il vero obiettivo della conversione è farlo in maniera corretta, con il giusto equilibrio tra le azioni per beneficio comune e per il beneficio di azionisti.

Da Zornitza Kratchmarova: *"Soprattutto in questo momento storico, dove c'è una defezione di massa, questo è stato il nostro credo da sempre, di Marina Salamon in particolare: "Solo le società dove le persone stanno bene potranno effettivamente crescere, prosperare e dire la loro." Ora come ora è diventata quasi un'emergenza."*

Con la pandemia le giovane generazioni hanno scoperto una dimensione diversa del vivere e del volersi approcciare anche al mondo lavorativo. L'attrazione dei talenti è diventata una sfida per tutti, anche per le grandi multinazionali, dimostrare di non esserci per caso, di cercare di fare la differenza con la volontà di coinvolgere tutti: è questo ciò che fa la vera differenza tra una realtà e l'altra. Si tratta di un approccio che va al di là delle agenzie di comunicazione, che deve essere universale per il mondo del lavoro.

Anche per We Look Around, uno degli aspetti più lampanti nel prendere la decisione è stata la realizzazione che molti degli elementi caratteristici delle società B Corp erano già presenti nel DNA aziendale, soprattutto riguardo la gestione dei rapporti interni con i dipendenti. Occorreva solo definire, mettere per iscritto quello che c'era già e cogliere l'occasione per implementare altro.

Il terzo aspetto in comune è l'individuazione di un "responsabile d'impatto", ovvero di una persona o di una squadra di persone preposte a seguire al 100% le attività di certificazione/conversione. Un punto importante perché in tutti e tre i casi studiati, è risultato molto importante la raccolta della documentazione necessaria, il bisogno di

attivare quindi altri collaboratori al bisogno e l'impegno a rendicontare il tutto in modo completo e trasparente e, non per ultimo, la necessità di portare avanti comunque le proprie mansioni aziendali. Per questo è fondamentale avere il completo appoggio dei propri dirigenti, per "farlo sul serio e farlo bene".

Parlando elementi di unicità, nel discutere l'approccio al mondo B Corp, Fabrizio Bendinelli ha posto particolare attenzione alla componente "morale" del percorso intrapreso, facendo un esplicito riferimento alle peculiarità del mondo della comunicazione: *"la prima aspettativa era di tipo morale, nel senso che facciamo comunicazione, siamo il male nel mondo, fondamentalmente. Iniziavamo a soffrire questa cosa dopo 15 anni di attività, comunque ho la fidanzata che fa la psicologa, amici che fanno i medici, l'altro che fa l'architetto… tutti, comunque, in qualche modo utili al genere umano. Questa cosa ha un po' iniziato a pesare. Quindi mi sono gettato con grande entusiasmo in questo processo per diventare B Corp perché volevo fare il mio lavoro in una maniera un po' più buona tra virgolette e i risultati si sono visti immediatamente."*

3.7 CONSEGUENZE DELLA CONVERSIONE/CERTIFICAZIONE, TEMI CONVERGENTI E UNICITÀ DELLE PRATICHE INTRAPRESE

In questa sezione il proposito è analizzare da un punto di vista più specifico le effettive azioni realizzate in conseguenza al percorso intrapreso, nonché le best practices comuni e non comuni nei tre casi analizzati.

Parlando di cambiamenti apportati, in base alle risposte delle tre aziende possiamo individuare cambiamenti in termini di soddisfazione dei propri dipendenti, processi interni, azioni per la community B Corp e per le Onlus, approccio ai fornitori e approccio agli stakeholder esterni. Tutti e tre i casi hanno dedicato un focus differente ad ognuno di questi punti, raggiungendo i propri obiettivi con metodi in alcuni casi comuni e in altri unici.

Generalmente, tutte e tre le aziende hanno intrapreso facilmente il percorso di conversione/certificazione. Riguardo la conversione in Società Benefit di Connexia, la parte più complicata della risiedeva nel cambio di statuto: azione che soprattutto per un'azienda

con più azionisti e nata da più tempo richiede un iter molto complesso che non viene fatto spesso. A tal proposito, Zornitza racconta di come sia stato anche interessante notare come lo statuto fosse a prescindere obsoleto, sia dal punto di vista della terminologia e sia dal punto di vista dei servizi offerti.

Per Arkage, invece, la difficoltà non è stata nella prima certificazione, bensì nella seconda. Tra i casi analizzati è infatti l'unica realtà ad essere B Corp da abbastanza tempo per rinnovare anche la propria certificazione (da attuare ogni 3 anni). A tal proposito, Matteo racconta come la vera sfida sia stata proprio in quest'ultimo passaggio: il ricertificarsi non significa solo aver mantenuto uno standard, ma anche il dimostrare di essere effettivamente stati in grado di migliorarsi, e come in tutte le curve di apprendimento, dopo che arrivi al picco è necessario mettere ancora più impegno successivamente. Tenendo conto della sua testimonianza, possiamo sintetizzare le difficoltà del mantenimento dell'impegno in due variabili incidenti: il tempo e il numero di persone coinvolte. Alcuni cambiamenti da apportare in quanto Società Benefit, racconta Matteo, necessitano di molto tempo dunque devono essere interpretati sul lungo periodo, diventando più complicati se devono essere assicurati a numeri sempre più alti di persone. Per fare un esempio: il progetto di Arkage creare una nursery interna all'agenzia, dedicate alle mamme con bambini dell'agenzia che, contando più di settanta dipendenti, deve organizzarsi in modo da poter assicurare a tutti il servizio in modo completo.

Generalmente, in tutte e tre le aziende intervistate sono previsti benefit nei confronti dei dipendenti in termini di organizzazione di eventi dedicati, analisi della soddisfazione, time management e organizzazione del lavoro. Sia Arkage e sia WLA, applicano il modello di lavoro AGILE[6], utile sia per la soddisfazione del cliente e sia per quella dei lavoratori, incentrata su un ribaltamento della piramide del lavoro, mettendo il team al centro sia dell'esecuzione e sia dell'organizzazione, infatti Matteo racconta: *"il team conosce meglio il proprio lavoro. Il team ti deve creare questo valore e ti sa dire quanto ci vuole, poi ovviamente si cerca*

[6] Una metodologia di lavoro che si focalizza sui Team e sulla loro importanza per la riuscita del lavoro. Si tratta di un ribaltamento della Piramide dei servizi in cui è la parte operativa, in qualità di vera generatrice di valore per il cliente, ad indicare i tempi e le modalità necessarie a svolgere un compito per i migliori risultati.

di fare un compromesso. Se ti dicono ho comprato già gli spazi e le affissioni e partono tra una settimana, ovviamente non ti posso dare il lavoro tra due mesi. Si cerca di venirsi incontro. Per questo si cerca di pianificare al meglio. Questo nel medio periodo dovrà migliorare tutto il nostro flusso di lavoro, e tutto il nostro ordine globale e la qualità del lavoro che esponiamo al cliente". Anche Fabrizio Bandinelli da un'opinione compatibile con queste affermazioni, parlando di come la struttura di lavoro AGILE dia molto spazio e responsabilità ai lavoratori, nonché continua possibilità di feedback. Tra gli intervistati, nell'intervista con WLA sono emerse in modo particolare le attività interne per i propri collaboratori, complice il suo essere una società abbastanza piccola in cui le relazioni tra capi e lavoratori sono dirette e amichevoli. Su questo punto Fabrizio racconta, infatti, di come fosse una pratica già stabilita dell'azienda svolgere giornate di team building dedicate ai dipendenti, e che una volta intrapreso il percorso sono stati instituiti in WLA due momenti d'incontro all'anno in cui vengono definiti ad inizio anno dei KPI da raggiungere in termini di soddisfazione interna, verificando poi all'incontro successivo se sono stati rispettati e, nel caso, come agire per raggiungerli. Si tratta di una traccia che scrivono i lavoratori stessi da poter seguire, per quanto possibile, per migliorarsi giorno dopo giorno. A questo si aggiungono flessibilità nello smart working e nell'organizzazione del proprio lavoro, basato su obiettivi e non solo orario di lavoro dedicato, punto di vista condiviso in tutte e tre le interviste.

Il focus sul dipendente si evince anche in relazione alle dichiarazioni fatte in merito ai caratteristici ritmi di lavoro frenetici da agenzia. Matteo racconta come in Arkage la certificazione sia stata un grande stimolo o meglio uno scudo protettivo rispetto a dei cambiamenti già desiderati, che magari potevano incontrare la resistenza di alcuni, ma che grazie alla certificazione hanno trovato proposito e spazio di crescita. Parlando della qualità del lavoro, ad esempio, è stato utile a scardinare la visione degli straordinari come uno standard inevitabile nelle agenzie di comunicazione, incentivando invece un miglioramento del rapporto con il cliente, più stipulato e più scadenzato. Con ovviamente la flessibilità dovuta all'essere un'azienda customer centric, al fianco del cliente anche nelle sue difficoltà. Anche quest'ultimo aspetto può considerarsi un risvolto dell'essere una B Corp. Stesso discorso per Fabrizio, secondo cui diventare una B Corp non significhi smettere di lavorare

sodo per richieste complesse, ma bensì si comincia anche a valutare i propri sforzi e a ricercare partner che rispettino gli standard aziendali, fino ad arrivare in casi estremi anche a rinunciare a importanti collaborazioni, se non rispettose del codice etico dell'azienda.

In tutte e tre le interviste il percorso Benefit ha spinto alla scrittura di un codice etico chiaro, che fungesse da manifesto e azione di comunicazione sia interna che esterna. Da qui un tema fondamentale che riguarda strettamente le Società Benefit, su cui Zornitza pone molta attenzione: la mancanza di parametri prestabiliti per rendicontazione e, dunque, la necessità di individuare da sé cosa è importante e dove si vuole andare ad impattare. Per questo la decisione di creare un manifesto vero e proprio per sintetizzare tutti i desiderata e gli ambiti in cui concentrarsi, estremamente utile anche per portare l'argomento esternamente. Dalle interviste risulta infatti come uno degli impegni maggiori delle Società Benefit e delle B Corp sia il sensibilizzare clienti, stakeholder e anche concorrenza sul tema, per creare un vero movimento, un approccio circolare che possa includere tutte le imprese nel mercato del lavoro.

"Ti mentirei se ti dicessi che tutti all'improvviso hanno deciso che siccome Connexia è Società Benefit vogliono diventarlo anche loro" racconta Zornitza " *Però ecco sicuramente la cosa è stata accolta in maniera molto positiva. […] Alcuni clienti hanno in qualche modo seguito la scia, nel senso che appunto abbiamo cominciato a proporre cose che avessero un impatto positivo."*

Oltre ai clienti, la conversione di Connexia ha ispirato anche stakeholder e competitor, destando curiosità e interesse anche durante eventi pubblici e occasioni di incontro. In generale, tutti e tre gli intervistati hanno espresso l'importanza all'interno del percorso benefit della comunicazione esterna e la trasmissione del messaggio dell'esistenza di un modo di fare business più sostenibile.

Dalle interviste risulta come la sensibilizzazione permetta di integrare all'interno del proprio operato per conto dei clienti temi, metodologie e fornitori che rispettino parametri ben stabiliti di sostenibilità. Nel caso di Connexia, ad esempio, ciò ha permesso di poter creare anche attività strettamente legate ai valori delle Società Benefit assieme a clienti importanti dell'agenzia, come ad esempio la campagna "Close the Gap, Open your Future",

che ha previsto la realizzazione di un murale a Milano raffigurante il tema della gender equality tra i bambini, realizzato interamente con una vernice che assorbe l'inquinamento nell'aria. Un'occasione per unire un'idea creativa benefit a un'azione concreta di aiuto all'ambiente, che ha permesso il coinvolgimento del cliente e della sua soddisfazione.

"Magari prima non ci avremmo neanche pensato a dire usiamo questo tipo di vernici, perché sembra una cosa piccola, non è che abbiamo risolto il problema dell'inquinamento, ma se tutti quanti usassero vernici che assorbono l'inquinamento, e si impegnassero a non inquinare, sarebbe un modo per iniziare a fare la differenza."

Figura 20 Campagna "Close The Gap"

Similmente, per Arkage il progetto che ha donato maggiore soddisfazione in termini di adesione ai valori benefit e soddisfazione del cliente è l'intera campagna di comunicazione studiata per gli uffici EuroHive e il riqualificamento di un'area dismessa in zona EUR, Roma, grazie all'implementazione di un bosco transitorio (piantando alberi che una volta cresciuti possono essere donati, spostati dove serve). Un progetto che ha avuto un grande

impatto non solo dal punto di vista ambientale ma anche per la comunità, rendendo efficacemente.

Tutti e tre gli intervistati hanno citato la "compensazione" tra le practices utilizzate nel loro operato. In particolar modo il confronto con WLA si è soffermato molto su questo punto. Fabrizio racconta infatti di come l'azienda sia perfettamente consapevole di quanto sia quasi impossibile organizzare eventi a impatto zero, ma che è possibile da un lato organizzare la logistica nel modo più sostenibile possibile e, contemporaneamente, compensarli con altre azioni. Esistono tipi di compensazione specifici a cui potersi rivolgere, applicati soprattutto nel mondo dell'audio video, che WLA esegue costantemente anche in relazione ai propri spot e alle proprie produzioni.

In tutti e tre i casi intervistati è una pratica ricorrente dedicare scontistiche dedicate a ONLUS e NO PROFIT, con attività di knowledge sharing e servizi pro bono, che permettono di poter sia sostenere economicamente gli enti nelle loro campagne e sia istruirle affinché possano continuare autonomamente. Secondo Fabrizio di WLA diventare B Corp non significa *"stendersi sul prato a guardare gli alberi"*, anzi se è possibile è proprio per le B Corp che si lavora di più, perché parte del lavoro è dare supporto pro-bono o scontistica ad altre aziende della community e ONLUS come Crocerossa e Action Aid. In particolar modo Connexia ha mostrato l'unicità di fornire gratuitamente servizi e account professionali non solo ad enti no profit, ma anche a scuole, studenti e privati.

Altra pratica condivisa è il rivolgersi a fornitori in linea con i propri valori. Da qui sono emerse due unicità: Arkage fa compilare ad ogni fornitore (dal libero professionista alla stamperia) un documento che attesti la sua posizione sulle B Corp, sulle Società Benefit, sulle regole d'ingaggio dei propri dipendenti e simili. Ovviamente con la consapevolezza di non potersi porre da ente "controllore" che attesti la veridicità delle dichiarazioni fatte, ma piuttosto come un promotore capace di dare un segnale semplice e forte: "*vogliamo collaborare con realtà pulite".* WLA ha scelto di rivolgersi anche ad una banca in linea con temi di sostenibilità, scegliendo "Banca Etica" e allargando quindi particolarmente la pratica di rivolgersi a fornitori in linea con i propri valori.

Anche per WLA la scelta dei fornitori è fondamentale, e ci racconta anzi di come sia una prerogativa delle B Corp incentivare la collaborazione, andando quindi di conseguenza a creare sinergie di lavoro tra aziende certificate e quindi, per questo, rispettose di parametri di sostenibilità

3.8 CONSIDERAZIONI GENERALI SUL FENOMENO BENEFIT, SULLA PROPRIA ESPERIENZA E SUI RISULTATI OTTENUTI

Questa sezione è dedicata alle considerazioni generali degli intervistati, in termini di opinioni sia sui risultati conseguiti e sia riguardo il movimento "for benefit" in generale e la loro esperienza con esso.

Da tutte e tre le testimonianze vi è un tema convergente, ossia la consapevolezza della differenza in termini di impegno tra conversione in Società Benefit e l'ottenimento della certificazione da B Lab. Secondo Matteo *"la Società Benefit è una forma giuridica, la fai con il notaio e finisce lì. È l'adesione vera al movimento a fare la differenza, è un controllo molto più rigido e approfondito, è uno standard che si evolve e cresce nel tempo"* e anche secondo Fabrizio *"Lo sai, questa cosa delle B Corp è una cosa figa. Diventare Società Benefit è un attimo, cambi statuto e vai […] il B Impact Assessment (invece) prevede un centinaio di domande, raccolta documentale che riguarda proprio tantissimi aspetti della tua vita aziendale, alla fine per farlo lo devi essere, devi cambiare se no non riesci a raggiungere il punteggio per diventare B Corp".* Anche Zornitza condivide questo punto di vista, e proprio alla luce della "facilità" della conversione e della mancanza di sanzione, consiglia *"di farlo solo esclusivamente se si ha l'intenzione poi di esserlo veramente nei fatti, nell'approccio, nel quotidiano, è soprattutto di essere certi che appunto non sia la volontà di pochi singoli, ma una volontà corale e che soprattutto parta dall'alto."*

Il secondo punto comune, direttamente conseguente di quanto detto, è di avere la consapevolezza che diventare una B Corp non è una scelta *"per aumentare il fatturato"* (Matteo) o *"per chiudere bene la trimestrale o vincere una specifica gara"* (Zornitza). Avere una visione di medio lungo termine è fondamentale, farlo non seriamente non solo non porta risultati, ma rischia di creare anche un effetto boomerang che può attuarsi nel momento in cui i propri stakeholder possono accorgersi della non serietà dell'impegno preso.

Addirittura, Matteo consiglia di diffidare da chi indica l'aumento dei guadagni come prima e più importante conseguenza del percorso benefit, affermando che quando si pensa a voler fare del bene al pianeta il primo pensiero non è fare più business, ma semplicemente farlo in modo più responsabile. Non si tratta di essere "Ruggero il personaggio di Carlo Verdone[7]" e di abbracciare gli alberi, ma di condurre normalmente la propria vita ma responsabilmente. Generalmente, in tutti e tre i casi intervistati c'è molta enfasi sul confondere l'impegno benefit con un essere "abbracciatori di alberi". Si tratta di un impegno che si sposa con il continuare ad essere aziende profit, attive e trasversali.

L'aumento degli utili, se c'è, è dato da una maggiore serenità del proprio team, che di conseguenza lavora meglio. A tal proposito, in tutte e tre le interviste viene fatto costante riferimento alla felicità dei propri collaboratori, e in generale la soddisfazione nell'affermare di essere in un ambiente di lavoro sano e rispettoso del prossimo. Tenendo conto della difficoltà del lavoro e dell'impegno richiesto per il settore, le aziende affermano sommariamente di *"essere una realtà in cui i dipendenti lavorano sodo ma con felicità, che non è banale"* (Fabrizio), con un clima di flessibilità e di rispetto reciproco *"anche se si è 70 persone"* (Matteo.).

La conversione/certificazione sottintende impiego di risorse, soprattutto in termini di tempo e di energia dei propri collaboratori. Si tratta di re-investire i guadagni dell'azienda per dare beneficio alle risorse interne o esterne, come Connexia che destina una percentuale fissa di fatturato annuo ad attività di Beneficenza. Sommariamente il consiglio di Zornitza è di intraprendere il percorso solo e unicamente se c'è la volontà di farlo. In generale, diventare una Società Benefit o una B Corp è una scelta consapevole e totalmente volontaria, non farlo non significa non fare del bene o non potersi comunque impegnare per fare business responsabile. *"Il posizionamento non voglio che sia "siccome l'ho fatto io devi farlo anche te" no, assolutamente no, quello però che vorrei dire è che se decidi di farlo, di farlo serenamente, sapendo che non è banale, che devi investire soldi relativamente, perché per diventare Società Benefit i costi non sono così elevati, di fatto non ci sono costi se non quello del notaio. ma ci sono i costi indiretti. Il*

[7] Uno dei personaggi interpretati dall'attore Carlo Verdone nel lungometraggio "Un sacco bello", raffigurante un hippy fuori dal mondo che predica il "distacco dal mondo materialistico".

tempo delle persone. Devi comunque lasciare anche il tempo necessario alle persone di poterlo fare e di poterlo fare bene".

A chi vuole intraprendere lo stesso percorso, i suggerimenti emersi dalle interviste sono di "farlo seriamente", "informarsi" e "prendere il tempo e le risorse necessarie" il ché può anche comportare il rivolgersi ad aziende di consulenze esterne come Nativa, altre (nel caso di Connexia), oppure nessuna. Alcuni cambiamenti possono necessitare di una giornata, altri invece richiedono mesi. Si tratta di un percorso che va accostato al lavoro "standard" da portare avanti tutti i giorni, che non va sottovalutato.

Il tutto per poter creare un tipo di comunicazione efficace, che non riguarda solo il fine ultimo del profitto, sia per l'agenzia e sia per i clienti. E alla definizione di "comunicazione responsabile" Matteo risponde ""*È fare attenzione, fare caso a non usare stereotipi a divulgare sempre un messaggio positivo, un messaggio responsabilizzante di inclusività, di attenzione ai dettagli e ai particolari. È farci attenzione, ma sul serio."*

Per concludere, su due interviste su tre la componente etica, morale e personale ha avuto ampio spazio nella conversazione. Il percorso benefit è un tipo di scelta che, volente o nolente, finisce con l'ispirarti nella vita di tutti i giorni. Dalla scelta della bicicletta, o al cambio verso una dieta vegana, in qualche modo lavorare come B Corp o Società Benefit può portare un cambiamento anche personale, che sembra andare di pari passo. In generale, tutti e tre gli intervistati convengono che non si tratti di cambiare il mondo da soli, ma bensì di essere parte di un movimento collettivo, in cui ogni azienda nel suo piccolo può fare la sua parte.

3.9 DISCUSSIONE COMPLESSIVA E CONCLUSIONI

Il qui presente studio ha avuto fin da subito intenzione di dare una fotografia dell'adesione al movimento B Corp da parte di un tipo di azienda molto specifico e in continuo mutamento: le agenzie di comunicazione. Pur andando ad indagare tre realtà con profonde diversità dal punto di vista di background, clienti e dimensioni, all'interno delle interviste sono risultati ricorrenti alcuni temi e impressioni che meritano una considerazione più approfondita. L'approccio al mondo del "business for good" è generalmente sempre spinto

dalla curiosità di un singolo che, in un'occasione pubblica o personale, è incappato nel fenomeno e ne riscosso un sentimento di curiosità e interesse. Su due dei casi analizzati su tre, l'azienda Nativa ha avuto ruolo di inspirazione iniziale nonché di supporto nell'adesione al movimento. Inoltre, dagli incontri effettuati, risulta un motivo ricorrente di adesione al movimento la percezione delle aziende di avere già all'interno del proprio DNA aziendale molte caratteristiche in linea con i parametri delle B Corp, enfatizzando come il processo risultasse così "naturale", "già parte del codice aziendale", "già parte di noi". Unendo queste considerazioni alla grande forza della componente della community all'interno del fenomeno Benefit, risulta preponderante come la conversione in Società Benefit e/o la certificazione partano da una propensione già personale a tematiche di responsabilità, non un "nascere tondo e diventare quadrati", ma una formalizzazione di impegni già presenti. Tutti e tre gli intervistati concordano nell'affermare che tra conversione in Società Benefit e ottenimento della certificazione vi è un impegno molto diverso: per diventare Società Benefit occorre un notaio favorevole e la redazione di un report d'impatto, non vi sono sanzioni o controlli della qualità delle azioni intraprese, il tutto è lasciato alla valutazione diretta degli stakeholder. In generale, così come affermato anche da Nativa, Società Benefit e B Corp camminano certamente di pari passo, ma è impossibile ignorare la differenza di controllo e impegno. Se le Società Benefit sono utili a preservare le intenzioni dell'azienda da cambi societari e manageriali, occorre considerare che soprattutto quando si tratta di realtà medio/piccole, un cambio di statuto può essere fatto senza troppe difficoltà e senza troppe conseguenze. La certificazione di B Lab, invece, non solo non è facile da ottenere, ma richiede un rinnovamento ogni tre anni, con parametri sempre più stringenti, l'obbligo di presentazione di documenti vincolanti e legalmente validi, e la pubblicazione dei risultati del B Impact Assessment nei database B Lab, a disposizione di tutti. Non è un'azione attuabile "per chiudere bene il bilancio", o almeno rende molto più complicata da realizzare quest'unica volontà.

In merito ai cambiamenti interni una volta ottenuta la certificazione o attuata la conversione, dalle interviste risulta che il percorso benefit abbia avuto un duplice ruolo: da un lato da "scudo" per mantenere impegni già presi, e dall'altro da catalizzatore di nuovi, sempre più

ambiziosi, supportati dai risultati positivi ottenuti, l'entusiasmo della community benefit e dalla spinta a migliorare il proprio punteggio nel BIA dell'anno successivo. La componente d'ispirazione è molto importante: è con un'ispirazione che nasce il percorso ed è ispirando il prossimo che continua. La forza della community è anche nella creazione di un'economia circolare, che cresce e si supporta.

Tutti e tre gli intervistati si ritengono soddisfatti dei risultati ottenuti, mettendo ai primissimi posti il clima di felicità dei propri lavoratori, elemento da non sottovalutare tenendo conto del dinamismo delle agenzie di comunicazione e la loro costante necessità di creatività unita ad una capacità costante di dare risposte ad esigenze sempre più veloci e in mutamento. Nessuno dei tre intervistati sente di aver diminuito il carico di lavoro con la conversione/certificazione, ma di aver implementato un modo di agire più sano e sostenibile per tutti. Da una migliore pianificazione e strutturazione del rapporto con il cliente, ad implementazioni di strutture di lavoro innovative (come l'AGILE, presente in due su tre casi), al in casi estremi scelta di interrompere collaborazioni, il tutto nell'ottica di continuare ad offrire servizi e fare business, ma nel rispetto della propria forza lavoro.

In merito poi alle campagne vere e proprie, e ai servizi offerti, risulta molto attuata la pratica della compensazione delle proprie emissioni, dell'offerta di servizi pro bono per la comunità, la scelta di offrire soluzioni creative sia materialmente sostenibili e sia insiti di messaggi positivi per il pubblico, con la finalità di sensibilizzare, educare e incentivare sentimenti di uguaglianza, sostenibilità e non discriminazione.

In generale, la componente umana e personale di chi decide di mettersi in gioco per un cambio di paradigma del proprio business è da prendere in seria considerazione. Il percorso benefit è assolutamente volontario e non obbligatorio, per questo riflette le reali intenzioni di chi lo attua: che può sia essere un sincero impegno alla causa o al contrario un mero tentativo di greenwashing. Gli aspetti alla base di una comunicazione sostenibile, già discussi nel precedente capitolo, si riconfermano con i case studies presi in considerazione: gli ingredienti sono diversi e disparati, ma rispecchiano una governance illuminata, un

ambiente di lavoro felice, un supporto alla comunità, un'attenzione ai dettagli dei propri messaggi e un impegno alla rendicontazione delle proprie azioni.

Il fiorire di un "business for good" volontario ma sempre più necessario è una delle dimostrazioni del cambio di paradigma che la coscienza collettiva sta vivendo. In un mondo abituato ad essere "in crisi" e costantemente in aggiornamento, il cambiamento deve venire non solo dai singoli ma soprattutto dai player più importanti: le aziende. D'altronde, l'elaborato si è aperto con una considerazione di Honeyman, "le aziende, nel bene o nel male, sono una delle forze più potenti che esistano nella nostra società", e qui si conclude con una considerazione aggiuntiva: le aziende sono fatte di individui capaci di fare la differenza, e poter fare qualcosa di buono non è mai stato meno banale di così.

Questo lavoro nasce da un desiderio: lavorare in comunicazione senza sentire di star togliendo qualcosa al mondo, piuttosto aggiungerlo. Nella conduzione delle interviste e nell'approfondimento del mondo delle B Corp e delle Società Benefit è stato impossibile ignorare la forza, la volontà e la soddisfazione dei singoli nel far parte di qualcosa di buono, di essere in qualche modo parte di un cambiamento che ormai ha toccato nel profondo le nuove generazioni, che cresce nella coscienza di sempre più persone che hanno compreso che ciò che andava bene un secolo prima non basta più un secolo dopo. Le agenzie di comunicazione cambiano ogni giorno, e la sensibilità a tematiche di responsabilità personale, sociale e ambientale deve seguire questa evoluzione.

Spero che qualsiasi altro studente o professionista che leggerà questo elaborato potrà cogliere la forza ispiratrice e motrice del movimento benefit, con la consapevolezza che non occorre un cambio di statuto o una certificazione per fare del proprio business una forza positiva. Il primo atto da intraprendere è proprio lasciarsi ispirare dal cambiamento, rispettarlo e perseguirlo.

E non pensare mai di non poter fare la propria parte per continuarlo a modo proprio.

4. APPENDICE

1. TRASCRIZIONE CONFRONTO CON NATIVA

Data: 15 Aprile 2022

Luogo: Google Meet

Francesco Carra (Marketing and Media Communication presso Nativa) e (Marketing and Communication Intern presso Nativa)

Nativa rappresenta B Lab, una no profit a livello internazionale, con compiti e ruolo istituzionale nel rappresentare B Lab a livello nazionale e coordinare tutta la community delle B Corp italiane. Dunque, sia le attività svolte annualmente internamente alle aziende e sia la cura della comunicazione del brand B Corp Italia. Lo facciamo come Nativa ma nelle veci di B Lab. Poi c'è tutta l0attività di comunicazione di Nativa come azienda e non riguarda la community B Corp e probabilmente non riguarda la tua tesi.

Parlando dei temi portanti della comunicazione di Nativa. Il punto di forza delle B Corp è che nel momento in cui un'azienda abbraccia un nuovo modello di business ha anche tutta una serie di valori, è molto sentito il concetto di interdipendenza. Ogni azione che un'azienda o un singolo compie si ripercuote sul pianeta, sulle persone e sull'ambiente. Quindi comprendere bene questo concetto è importante. Le B Corp riescono a lavorare molto bene tra loro, sono aziende di dimensioni molto diverse tra loro, sparse in Italia e nel mondo, ma che hanno dei valori di fondo talmente incorporati al loro interno per cui riescono a collaborare molto bene. Anzi, questa cosa è proprio spinta dalle B Corp. Ad esempio, una scelta supportata da B Corp è quella di incentivare per le aziende della community la scelta di fornitori B Corp, per potersi assicurare un impatto positivo non solo per l'azienda ma per la sua catena del valore.

Le B Corp collaborano, con uno scopo. Non solo quello di misurare e migliorare il proprio impatto, ambientale, sociale ed economico, e migliorarlo, ma anche per cambiare il paradigma di business esistente, affinché le aziende non competano più per essere i migliori al mondo ma bensì i migliori per il mondo. Innescando così una gara di impatto positivo.

Arrivando quindi al tema della comunicazione, la comunicazione delle B Corp, sia quella a livello centrale e anche quella fatta dalle aziende stesse, non è tanto quello di promuovere la certificazione, il proposito non è quello di "B Corpizzare il mondo", quanto quello di promuovere il raggiungimento di un nuovo paradigma di business, raggiungibile con vari modelli, tra cui quello B Corp, che per noi, secondo le aziende che magari ne hanno provati tanti, al momento è il più solido. Non si tratta di un traguardo, ma più un modello da adottare per raggiungere un obiettivo che è adottare un modello di business rigenerativo, trasparente, più equo, per far sì che sempre più persone, aziende, consumatori, cittadini, enti, organizzazioni, istituzioni siano consapevoli che un cambio è possibile, grazie all'esempio di altre aziende che da anni lo stanno già facendo, sperimentando questo modello e migliorandosi sempre di più.

Una volta ottenuta la certificazione non è finita, ma bensì si comincia. Gli standard di B Lab sono sempre più stringenti anno dopo anno, anche le aziende certificate sono incentivate e costrette a migliorare i propri impatti ambientali.

La comunicazione B Corp partendo da questi valori, non riguarda solo la certificazione ma tutti i valori e i concetti che ci sono dietro. A partire di quello della misurazione. Per ottenere la certificazione B Corp, bisogna effettuare un Assessment tramite il B Impact Assessment, un tool gratuito e disponibile online, ed è un tool già utilizzato da oltre 200.000 aziende al volo per misurare i propri impatti sociali, ambientali e economici. La trasparenza è uno degli obiettivi, quindi i punteggi di tutti sono disponibili online. Il tema della misurazione è fondamentale, l'obiettivo non è solo ottenere la certificazione B Corp ma anche migliorare proprio questi impatti. Quindi anche la comunicazione stessa del brand B Corp si basa proprio sulla sensibilizzazione, in questo caso quando ci si rivolge alle imprese, quindi B2B, della necessità di iniziare a migliorare i propri impatti, perché non si può migliorare ciò che prima non si ha misurato. Quindi già che un'azienda capisca a che punto è, anche se magari non performa così bene, capisce le aree in cui performa bene e quelle in cui performa male, e ha possibilità di strutturare un piano e migliorare. Questi sono i concetti principali delle certificazioni B Corp.

Il rapporto tra Società Benefit e B Corp . Sono due modelli diversi, B Corp e Società Benefit. Spesso si fa confusione, ma è importante distinguerle. Le Società Benefit sono state introdotte in Italia, tra il 2015 e inizio 2016, attraverso la legge di Stabilità con un gruppo di lavoro a cui ha partecipato il senatore Mauro del Barba e due co-fondatori di Nativa. C'è un legame naturalmente tra le due realtà, anche perché le Società Benefit derivano come impianto dalle Benefit Corporation negli Stati Uniti, che sono state introdotte da B Lab. Quindi c'è una connessione tra i due modelli, ma sono due modelli differenti che hanno due scopi differenti. Che hanno due scopi differenti, possono funzionare molto bene insieme. La Società Benefit è un modello di governance che permette di ufficializzare a statuto uno scopo, un beneficio che l'azienda vuole perseguire oltre al profitto, e dunque gli azionisti danno ai manager ufficialmente il mandato di non lavorare più solo per massimizzare il profitto, ma anche per massimizzare l'impatto sociale/ambientale dell'azienda. Questo cambio protegge lo scopo dell'azienda anche da eventuali cambi proprietà e simili. L'azienda deve poi rendicontare annualmente ufficialmente i propri risultati pubblicando assieme allo statuto anche una rendicontazione d'impatto in cui dice rispetto alle finalità di beneficio comune espresse cos'ha fatto nell'anno precedente e cosa farà in quello successivo. Questa rendicontazione deve essere pubblica e consultabile da tutti coloro che lo desiderano.

B Corp invece è una certificazione in cui gli impatti sono misurati e verificati. Il B Impact Assessment è uno strumento di misurazione dell'impatto ma anche di gestione dello stesso, perché può essere usato come strumento gestionale delle varie aree ambientali, sociali ed economiche. Anche in ottica di miglioramento.

Sono quindi modelli differenti, ma che funzionano bene insieme. In tutti i paesi in cui c'è una legge sulle Società Benefit, tutte le B Corp che si certificano devono entro un determinato tempo diventare anche Società Benefit, ma non viceversa. Ovviamente questi due strumenti funzionano molto bene in coppia, e si completano.

Tornando a parlare di comunicazione, i canali di comunicazione principali sono due: la comunicazione istituzionale del brand B Corp, coordinata da noi come B Corporation Italia,

con il contributo di tutte le B Corp (siamo una community molto interdipendente) e la comunicazione che fanno tutte le aziende B Corp sul tema del loro essere B Corp, quindi la sensibilizzazione verso nuovi modelli. Questo è fondamentale, vengono moltiplicate le risorse, le energie e i risultati, anche su specifici territori, più a livello centrale, lavoriamo sia con campagne di comunicazione globali, da parte di B Lab global che vengono poi riprese da tutti i paesi, come ad esempio, durante il mese di marzo che consideriamo il "B Corp Month" globalmente tutte le aziende della community condividono gli stessi messaggi su un tema specifico, ovviamente adattati e tradotti nelle varie lingue. Oltre 4500 aziende al mondo quindi condividono gli stessi asset e gli stessi messaggi su un tema specifico. Quest'anno il tema era "Behind the B", con lo scopo di permettere alle aziende di raccontare cosa c'è dietro la B, quindi che cosa significa per loro essere B Corp, perché ogni azienda naturalmente integra questo modello al proprio interno, le azioni positive portate avanti sono ovviamente specifiche per ogni caso e ogni territorio. C'è stata un'adesione estremamente entusiasta, come ad esempio Illy Caffè e la sua comunicazione social multicanale e altre. Ma anche tantissime altre, questi sono esempi, proprio per raccontare in maniera congiunta con le altre B Corp cosa significa essere dietro la B.

Abbiamo lanciato una campagna nazionale dal 2020, che si chiama "Unlock The Change", l'abbiamo lanciata nel giugno di quell'anno, quindi dopo il primo lockdown, quindi quel momento drammatico. Tutta la popolazione italiana ha vissuto qualcosa che prima era impensabile, nessuno si sarebbe immaginato di affrontare quei momenti drammatici. Le B Corp hanno scelto di inviare un messaggio positivo, da qui quindi "Unlock" in contraddizione a Lockdown, per sbloccare il cambiamento. Per far sapere agli italiani che esistono modelli business che possono generare valore non solo per soci e azionisti, ma anche per persone interne all'aziende, i fornitori, il territorio, l'ambiente, il pianeta, gli animali e etc. è stata lanciata con un grosso summit delle B Corp italiane (summit online per ovvi motivi) e la campagna è durata due mesi, tutto luglio e tutto settembre. Siamo andati su tutti i canali social, sia organico che adv, e una grossa attività sui media, sui quotidiani, sia lato ufficio stampa, quasi un centinaio di articoli usciti, e ovviamente advertising nei principali quotidiani italiani, e in particolare siamo andati con oltre 900 postazioni outdoor

nelle principali città italiane, Milano, Roma, Napoli, nelle metropolitane, negli aeroporti, nelle stazioni, per mandare i messaggi positivi di questo nuovo paradigma. È stata una prima grossa campagna a livello nazionale e anche una prima opportunità per far conoscere a livello nazionale tutto il brand B Corp e sicuramente ha avuto ottimi risultati, abbiamo raggiunto circa metà della popolazione italiana nel corso di due mesi.

Siamo contenti dei risultati anche di quest'anno. Non ho detto ancora ed è importante il fatto che questa campagna è a nome di tutte le B Corp italiane perché partecipano tutte le B Corp Italiane alla sua creazione, sia in fase di progettazione e anche in termini di base e di risorse. Ci sono alcune B Corp che hanno in tema expertise in comunicazione che danno una mano, e poi tutte le B Corp contribuiscono a livello di idee e di risorse.

Nativa ha il ruolo di essere catalizzatori del movimento, dell'energia delle B Corp in Italia. La campagna Unlock The Change è coordinata da noi, ovviamente contribuiamo molto alla fase progettuale fino alla realizzazione effettiva, stimolando tutte le B Corp ad agire e a supportare la campagna sui loro canali stessi. È fondamentale perché poi ogni B Corp va ad amplificare la campagna sui propri canali. Il fatto di essere aziende che hanno integrato e capito determinati valori, diventare B Corp è un percorso molto profondo che richiede un grande engagement da tutta l'azienda. Hanno così tanto integrato questi stessi valori, che lavorare insieme non dico che è semplice (perché le B CORP sono ormai 150 in Italia) ma viene naturale. C'è questa tendenza a voler promuovere i nuovi modelli sostenibili, questa volontà, questa energia che noi dobbiamo solo indirizzare. I contributi delle singole aziende è fondamentale, c'è sempre un grande engagement da tutte le aziende nelle call che facciamo su questi temi, nel dare il proprio contributo, sia le grandi che le piccole, sia dal punto di vista economico e sia dal punto di vista dell'expertise, tutte mettono a disposizione quello che possono per promuovere questi temi.

Per quanto riguarda quest'anno, visto i risultati del primo e anche su richiesta delle B Corp stesse, abbiamo deciso di fare una campagna ancora più grande, più lunga e più profonda. Quindi abbiamo deciso di fare un salto di qualità, è durata da Luglio 2021 ad Aprile 2022. Si sta concludendo in questi giorni. L'obiettivo non è stato solo sensibilizzare gli italiani su

questi nuovi modelli, tanti hanno capito la necessità di evolvere o il tema B Corp, ma soprattutto parlare di alcuni impieghi più specifici cari sia agli italiani che alle B Corp stesse. Far capire agli italiani stessi quanto la pensano allo stesso modo delle B Corp, facendo emergere delle singole storie positive delle aziende B Corp. Quindi non solo parlare delle B Corp come valori, come azioni, come certificazione, ma anche proprio far vedere come le aziende che lavorano su un determinato territorio, un determinato settore, che hanno le loro struggle e le loro difficoltà, riescono ad integrare il modello B Corp in maniera molto positiva. Ti faccio un esempio, nel 2020 due terzi delle aziende B Corp hanno visto migliorare il proprio fatturato oltre il 50%, nel 2020, l'anno più duro causa Covid. Quindi quando dico appunto di impiegare con successo il modello B Corp, intendo anche questo, non solo promuovere un impatto positivo per la società e per l'ambiente, ma anche a livello economico che è ovviamente per un'azienda fondamentale. Un'azienda che riesce a migliorare in maniera così profondo il rapporto con il proprio ecosistema, con il proprio territorio, sicuramente riesce ad essere più resiliente.

La campagna del 2021/2022, abbiamo deciso di trovare dei canali nuovi. Ovviamente sono rimasti quelli più classici, sito, social, quotidiani nazionali. Ma abbiamo innanzitutto deciso di scrivere un report di impatto del movimento delle B CORP Italiane. Un report che potesse raccontare e misurare proprio l'impatto positivo di tutto un movimento, quello che spesso fanno e devono fare le aziende, abbiamo deciso di farlo a livello di movimento. Quindi di raccontare tutto quello che era stato fatto nell'anno precedente in termini di azioni e prendere anche impegni per l'anno successivo, pubblicandolo online così che i nostri stakeholder potessero capire cosa stessimo facendo e in che direzione volevamo andare. Anche per la trasparenza, questo report ha avuto un'ottima visibilità nei principali media quotidiani italiani, proprio perché abbiamo portato delle evidenze interessanti, raccontando in che modo le B Corp hanno vissuto gli ultimi anni, e di cosa stessero facendo in termini di azioni positive. In particolare, nel corso del 2021 sono partiti tre working gorup, quattro se consideriamo quello già attivo che si occupa di comunicazione marketing, su temi fondamentali delle B Corp Italiane, sulle cui si è basata la campagna Unlock The Change 2021, il gruppo sul tema NET ZERO CLIMATE CARBON NEUTRALITY, GENDER

EQUALITY e EDUCATION. In ognuno di questi working group si sono riunite alcune B Corp per lavorare su queste tematiche; quindi, ad esempio quello sul tema net zero ha prodotto un documento di linee guida, disponibile online sul sito Unlock The Change, per tutte le aziende non solo le B Corp che vogliono approcciarsi al tema Carbon Neutrality e migliorare, quindi abbiamo messo il know-how delle B Corp a disposizione di qualunque azienda. Questo riesce a farti capire la filosofia delle B Corp, vogliamo ispirare tutte le altre aziende e far sì che si possa evolvere insieme in maniera positiva. Un altro Working Group fondamentale è stato quello dell'education, naturalmente l'education è un fattore, un elemento chiave nella promozione della promozione del nuovo modello, e soprattutto nella sua realizzazione futura, quindi lavorare sulle nuove generazioni che sentono già molto più di noi queste tematiche. Fornire tutti loro tutti gli strumenti ed educarli quando sono giovani rispetto a tutte le sfide che dovranno per forza affrontare. L'obiettivo è stato capire come formare la prima generazione in grado di soddisfare i propri bisogni senza impedire alle generazioni future di fare altrettante. La risposta è stata "Unlock Education", è una campagna di eduzione sul tema della sostenibilità dedicata ai ragazzi 14/25. Disponibile online e gratuitamente, quindi è stata creata una piattaforma che si basa sia su contenuti video, pillole di video da 10 puntate, registrate dall'influencer Adrian Fartade, che fornisce gli elementi di base per la sostenibilità a 360°. Dall'economia circolare, ai problemi ambientali, i concetti di fenomeni esponenziali, i problemi ma anche alle soluzioni disponibili, tutto quello che il mondo del business può andare ad incrementare per migliorarsi, con tutto il tema clima ed emissioni. Ma anche con materiali scaricabile gratuitamente e una serie di programmi che abbiamo chiamato "take action" per far passare i ragazzi all'azione dopo aver finito di vedere i video. Ad esempio, con pratiche di impatto positivo nella propria scuola o formarsi per imparare a creare startup sostenibili. La campagna è stata patrocinata dalle scuole, al momento abbiamo coinvolto 1000 scuole in Italia, e stiamo lavorando per coinvolgere i 4 milioni di ragazzi e ragazze della fascia di età che volevo dirti. I contenuti sono disponibili sia per essere visti in maniera singola o i professori possono portare all'interno del programmo scolastico. Sono a disposizione anche giochi e tool, come calcola la tua impronta ecologica, per stimolarli in tal senso.

2. TRASCRIZIONE INTERVISTA ARKAGE

Data: Martedì 7 Giugno 2022

Luogo: Google Meet

***Matteo Maria Ambrogi**. Chief Operations Officer ARKAGE*

Q: Come ha conosciuto il mondo delle B Corp/Società Benefit? Quando e come è nata la decisione di diventare una B Corp?

A: Allora, per colpa mia! O per merito mio, non so come vogliamo dirlo. Casualmente, fortunatamente e fortunosamente. All'epoca, era il 2017, ero responsabile del team DEV e andammo al woodroom del 2016 (quindi scusa, era il 2016 ma fine anno) quindi il WUDROME world usabilty day, Rome, 2016. Lì fece uno speech Paolo Di Cesare, che io ho inseguito e rimorchiato dopo il suo speech dal palco perché ne ero rimasto affascinato. Io ero andato lì come referente del del team DEV di sviluppatori per cercare ispirazioni sulla usability, su altri aspetti, pensavo che tutti sarebbero stati molto tecnici. Invece, il risvolto era completamente spostato sulla sostenibilità e quant'altro, di usabilità in tema di sostenibilità, non solo di interfaccia e di roba nerd ma in realtà tutt'altro.

Tant'è che paolo fece tutto il suo speech presentando Nativa etc etc io gli ho detto "Noi siamo un'agenzia di comunicazione, ti voglio conoscere, ti voglio portare dentro" e noi avevamo già tantissime… insomma io sono responsabile di Impatto quindi ogni anno mi occupo di stilare e di pubblicare il report di impatto dell'agenzia. Ed era già nel nostro DNA, c'erano tantissimi punti che già… di media nel BIA si totalizzano 50 punti, noi totalizzammo già 50/60 punti già a metà, lasciandolo a metà. Quindi ce l'avevamo proprio intrinseco nel DNA, infatti ottenemmo la certificazione al primo colpo facendo davvero pochissimi aggiustamenti. Fu facilissimo, noi abbiamo un Board director molto orizzontale con dei capi che non sono capi, molto aperti al confronto al dialogo e all'innovazione. Sono sempre stati molto vicini al Team, quindi presentargli le B Corp, presentargli il movimento è stato molto facile. Non è stato difficile, era un costante "questo già lo facciamo, questo già lo facciamo", e io dicevo "ragazzi è per questo che ve l'ho portato, non vi sto dicendo di diventare quadrati

da rotondi" sto dicendo di formalizzare degli impegni e di prenderne altri nel futuro. La sfida, infatti, non fu prendere la prima certificazione, non è stato ricertificarsi quest'anno, l'abbiamo presa per la seconda volta e abbiamo superato i 90 punti, siamo stati abbastanza bravi, la difficoltà è migliorarci sempre di più. Questo è il limite in qualsiasi campo, ci sono delle curve di apprendimento in tantissime discipline, c'è un picco ma comunque dopo il picco devi fare comunque uno sforzo molto importante e molto ingente.

Q: Quali sono state le difficoltà maggiori nell'adattamento della società a B Corp?

Detto francamente alcune cose si fanno facilmente, sono altre cose che impattano di più sulla logistica e sull'organizzazione. Infatti, quest'anno ho proposto all'amministratore delegato Pasquale Borriello, gli ho detto "guarda ho un piano un po' ambizioso, che non posso fare anno per anno, dovremmo impostare una road ma sui tre anni, ossia in vista della prossima ricertificazione, puntiamo a fare una road più articolata, sono cose complesse e non ce la si fa in un anno. Quando siamo cresciuti, siamo ormai una settantina di persone, insomma se hai cinque o sei persone ti organizza in un modo, noi stiamo diventando una media impresa, nella quale di passeggeri a bordo ce ne sono di più. È quindi un po' complicato, se ad esempio vogliamo creare un luogo per le mamme coi bambini, un conto e se hai una o due mamme, un conto è se sono venti, devi garantire una serie di cose a tutte, per dire. Quindi alcune proposte non si possono fare solo in tre anni, con gli spazio che abbiamo e tutto. Non è un luogo comune migliorarsi sempre, alcune scelte hanno un impatto rilevante su tutta una serie di meccaniche, non soltanto per l'ambiente di lavoro, anche per la legge italiana pone delle forti limitazioni dal punto di vista dei benefit, dei bonus, della tassazione, quindi alcune cose che magari un datore di lavoro potrebbe fare tranquillamente, si complicano tantissimo con dei costi infiniti che riducono il beneficio dell'utente/collaboratore finale, perché magari appunto ci sono una serie di impicci infiniti imposti dalla legge, quindi è molto macchinoso quando vai a toccare altri argomenti.

Q: Quindi è risultato ancora più chiaro il bisogno di un cambiamento del sistema, anche esterno?

In realtà alcune cose sono logistica e organizzazione. Ma nel momento in cui uno vuole erogare dei benefit, e per farlo devi passare per il welfare che se non ci passi occorre

spendere il 70% in tasse è un casino. Se vuoi dare 1000 lire ma per farlo occorre spenderne 2000/3000 diventa tutto un po' più complicato. Nelle limitazioni che vanno affrontate, ecco perché ti dico se prevediamo aree per i bimbetti e per le mamme e siamo settanta e ci sono 5/6 sette mamme è un conto, se sono 20 o 30 mamme è un altro. La parte legale, burocratica e amministrativa della legge ormai… diciamo che abbiamo progetti ambiziosi per i prossimi tre anni, insomma questa parte comincia ad essere impattante.

Q: Chi è stato coinvolto nel processo di certificazione?

A: Da un punto di vista della certificazione, l'ho seguita al 100% io dall'inizio alla fine, sono stato tenuto sempre a bordo ed è questo il bello di Akrage, non è che porti una cosa dentro che poi ti viene strappata e altri si prendono i meriti. Se uno si prende la responsabilità di portare delle cose, l'onore e l'onere è tutto suo. Il board, Barbara del nostro financial office che ha accesso a tutta la nostra parte burocratica, amministrativa… che poi il primo processo di certificazione ha richiesto una serie di documentazioni che non avevo. Per la ricertificazione sapevo già dove andare a parare, ma insomma è ovvio che poi vieni coinvolto e coinvolgi tutte queste figure, anche perché ci sono questioni di privacy, di buste paga, e di informazioni che possono essere chieste in alcuni ambiti di approfondimento e quindi devono essere prodotti. Il team nel 2016/2017 non sapevano neanche cosa fossero le B Corp, in Italia all'epoca erano 70. Noi fummo la 76/77 esima B Corp Italiana figurati, quindi erano veramente poche e di conseguenza non sapevano neanche di cosa si parlasse. Ad oggi ci sono risvolti un po' complessi, io sono stato sempre responsabile dell'impatto, e per una coerenza mia del ruolo, nel ridurre l'impatto ambientale, ridurre la produzione di carbonio, ridurre il tutto sono diventato anche vegano. Ho cambiato proprio la mia alimentazione, per ridurre totalmente la mia impronta ambientale, per una questione di coerenza con me stesso, altri sono un po' refrattari, alcuni aspetti vengono recepiti, altri un po' meno. Poi ovviamente, in un posto di lavoro (detto sinceramente) è chiaro che quando uno sta sotto stress, c'è lo screzio, l'incazzatura con un collega magari un po' più senior, con un capo, ti fa un po' storcere e ti fa pensare che tutto sia un po' più grigio. In realtà se vai poi in altri posti ti rendi conto che l'aria che si respira è molto diversa. Quindi i benefici che abbiamo qui sono maggiori. La Società Benefit è una forma giuridica, quindi vai dal notaio

e scrivi che sei una Società Benefit, agganciando la SB alla tua forma giuridica precedente. Ma lo fai con il notaio, poi che tu scriva che la tua società possa avere un interesse su un beneficio comune… però lo scrivi, lo fai di fronte al notaio, se il notaio non si mette paura di scriverlo, perché qualche notaio un po' più anziano non lo fa perché non sa cosa sono le Società Benefit e cosa fanno, e quindi dice che non mi fido, non mi arrischio e etc… mentre quello più smaliziato, aggressive, aggiornato te lo fa anche scrivere. Ma la differenza tra SRL e SRL SB qual è? La responsabilità limitata finale con un capitale più basso e con forma giuridica… è la stessa. È il movimento B CORP, l'adesione al movimento, la certificazione… perché hai degli standard, dei parametri, delle cose da fare, da dimostrare. E anno su anno devi presentare il tuo report d'impatto e devi ogni due anni ricertificarti. Ciò significa che se ti devi ricertificare, il certificatore ti guarda e ti chiede di vedere i documenti, mi fai vedere le prove, le buste paga. È un esame più approfondito e dettagliato, e a meno che uno non presenti tutti falsi in bilancio e tutti documenti falsificato… se io ti dico che ho il 50% di donne manager, ti posso e perché ti posso attestare queste donne. Non è che mi posso inventare i nomi, le buste paga e tutto.

Ecco la differenza la fa l'adesione al movimento B CORP, poi c'è questo trucco che nel BIA ti dicono che guadagni dieci punti se hai il beneficio d'impatto nello statuto, quindi se sei una Società Benefit, ma perché è mutuato da un concetto. Che una grande concetto: ILLY, PATAGONIA che hanno un board director di 20 persone… se lo scrivono nello statuto è come scriverlo nella pietra. Perché ci vorrebbero un colpo di stato del board per fartelo stravolgere. Se tu invece lo scrivi, e imponi delle regole nello statuto, come nel caso di Patagonia dici che l'1% verrò devoluto sempre in beneficenza, là devi riconvocare e convincere 20 persone a cambiare lo statuto. Chiaro se hai una società con un solo socio fondatore, va lui stesso dal notaio e se lo cambia quando e come vuole. È normale che in quel caso la Società Benefit è una stelletta finta.

Q: Quali sono stati i cambiamenti sostanziali nei processi interni?

A: La certificazione è un grande stimolo o meglio uno scudo protettivo rispetto a dei cambiamenti che magari qualcuno non voleva apportare, rispetto a processi interni, per dire

ragazzi facciamo sempre gli straordinari perché siamo un'agenzia di comunicazione, le agenzie di comunicazione lavorano sempre così, ma ad un certo punto non ce la facciamo più, siamo pure una B Corp. Quindi sulla qualità del lavoro abbiamo fatto un enorme passo avanti. Prima è stato uno scudo poi è diventato un obiettivo. Oggi lavora extra time in tante situazioni ma non è più quello standard che era prima. Sono poi almeno due anni che monitoriamo tutti i nostri fornitori. Il nostro fornitore che diventa un nostro partner, che sia un libero professionista o la stamperia, devono compilare tutta una serie di dichiarazioni in cui dichiara la propria posizione sulle B Corp, sulle Società Benefit, sulle regole d'ingaggio, contrattualistica, e tutta un'altra serie di parametri che sono importanti. Chiaro che possano mentire e fingere, ma chiaramente non siamo noi certificati per fare un controllo, Siamo però interessati a dare un segnale forte. Noi vogliamo collaborare con realtà pulite. Chiediamo il livello d'ingaggio dei nostri collaboratori interni, ossia quanto sono attivisti, vegetariani e etc. Ovviamente con molta morbidezza da parte del board. Da lato mio preferirei i colloqui con persone vegane/vegetariane, ma poi diventerebbe discriminatorio al contrario quindi è semplicemente un mio desiderio legato all'attivismo. Altra cosa importante chi ha coadiuvato l'essere B Corp è una stesura molto più attenta di un codice di condotta molto più chiaro. Noi già ce l'avevamo nel DNA, non ce ne fregava niente del tuo orientamento sessuale o banalmente il tuo credo religioso, o politico, facevo certe scazzate con uno dei tre founder, un nostro presidente, per le nostre posizioni politiche diametralmente opposte, delle incazzature cosmiche, con me che lo inseguivo con e-mail, link e etc dicendo "guarda le menzogne che ti hanno messo in testa e etc" però l'abbiamo ratificato in un modo molto più chiaro. Ci sono degli aspetti, il rispetto reciproco, e una parte di vademecum, di guidance e suggerimenti per ridurre il proprio impatto, quello del singolo. Dal comprare winnies (il detersivo vegan okay), plastica, luce… il code diventa quindi verbalizzato con attenzione e per esteso.

Non abbiamo risolto il problema delle agenzie di comunicazione dell'extra timing. Mentre prima era normale fare le 3 di notte, ci siamo responsabilizzati un po', abbiamo cercato di sensibilizzare i nostri referenti che c'era bisogno di avere un rapporto con il cliente più stipulato, più scadenzato, per poter dire anche "no, aspetta, fermate!". E ovviamente c'è un

tema che però mettiamo serenamente in conto, il cliente è una persona. Se lui o lei ha una consegna in una data specifica, lo sanno che è tardi, stanno messi male… decidi di dargli retta, ma lo fai per un supporto che vogliamo dare un'agenzia molto customer centric, questo anche è un risvolto dell'essere una B Corp. Abbiamo introdotto una regola di scontistiche per le ONG, ad esempio, hanno sempre il 30% di sconto fisso dei nostri servizi. La Onlus parte con il 5X1000 e ovvio che se la campagna parte questi giorni è ovvio che gli devi dare retta. Un altro aspetto è che stiamo cercando di evolvere tutti in una metodologia di lavoro AGILE. Una visione portata da un luminare, Fabio Armani con 40 anni di esperienza, un product owner, un coach, un genio, un pittore, compositore… fa qualsiasi cosa, è una cosa incredibile quest'uomo. Si tratta di un ribaltamento della piramide, prima ci sono i capi che comandano e galleggiano con la loro ombra sugli schiavi sotto la piramide, e invece si ribalta la piramide del valore e l'importanza massima viene data ai team. Perché sono i team che generano valore per il cliente. Ancora ci stiamo lavorando, stiamo cercando di trovare delle misure giuste, perché non tutti i clienti capisce ancora questo aspetto di… è inutile che mi dici che una cosa ti serve per ieri, quanto in realtà non ti serve, magari te ne serve un'altra; quindi, tanto vale che ne parliamo assieme. Quindi è il team che genera valore, con l'obiettivo di dare il massimo anche per il cliente, per fare felice un po' più tutti. E' il team che dà i tempi, non è più il project manager che dice mi serve una roba difficilissima… come nei film, le scene tipo "Capitano, quanto le serve per mettere apposto il robot?" "Due settimane" "Ti do due giorni" "Ma ti ho detto due settimane non due giorni…così non funziona." Il team conosce meglio il proprio lavoro. Il team ti deve creare questo valore ti sa dire quanto ci vuole, poi ovviamente si cerca di fare un compromesso. Se ti dicono ho comprato già gli spazi e le affissioni e partono tra una settimana, ovviamente non ti posso dare il lavoro tra due mesi. Si cerca di venirsi incontro. Per questo si cerca di pianificare al meglio. Questo nel medio periodo dovrà migliorare tutto il nostro flusso di lavoro, e tutto il nostro ordine globale, la qualità del lavoro che esponiamo al cliente.

Q: Quali sono state le attività che vi hanno dato maggiore soddisfazione in termini di impatto ecologico/sociale/economico?

A: Uno non diventa B Corp per fare più soldi. Diffida di quelli che diventano B Corp e ti dicono che è aumentato il fatturato. Vuol dire che c'è qualcosa che non va. E' un investimento in termini di tempo, risorse e etc… il board potrebbe benissimo usare gli extra guadagni di Arkage per comprare per se stessi la Ferrari, la barca… i soldi sono rimessi in pista, reinvestono sulle risorse interne, sui collaboratori. Quindi aumentare il fatturato perché si è una B Corp è un po' strano. Posso capire quelle società che ti dicono "Sono B Corp, il mio prodotto, il mio giubbetto fatto di plastica riciclata fighissimo costa 30% di quello della K-WAY", per dire una cacchiata, una marca che ai miei tempi erano uguali ad oggi ma costavano una cifra irrisoria, meno di 10 euro, ad oggi costa 30/40/50 euro. Però vedi il mio prodotto costa di più perché è più sostenibile e richiede delle lavorazioni che costano di più. Quindi è nell'etichetta e il costo, e allora lì c'è un cliente e un target più sensibilizzato.

Io in generale diffido molto di quelli che ti dicono "è aumentato il fatturato". Secondo me non è giusto pensarlo, anche perché se vuoi fare del bene al pianeta, non credo che tu debba pensare a fare più business. Il movimento b corp ti fa fare business in modo responsabile. Tutto qua. Modo responsabile significa che voglio avere l'I-Watch, gli i-phone, non è che vado in giro come Ruggero di Verdone, non è quello, non siamo gli abbracciatori di alberi, però facciamo business in modo responsabile e che si dica che c'è stato un picco di fatturato è strano. Cresce il tuo business perché lavori meglio, perché hai persone che lavorano meglio, sono più motivate, più ingaggiate e quindi spingono di più, quello sì. Abbiamo fatto delle cose molto fighe, adesso c'è un progetto ambiziosissimo all'EUR, un quartiere di Roma. Dove c'è EUR ROMA 2, il centro commerciale, ci sta un grattacielo enorme altissimo, noi abbiamo lavorato per anni con BNP PARIBAS che insomma è il proprietario e per le loro campagne, e abbiamo preso in gestione la campagna di comunicazione per affittare gli uffici, EuroHIVE. C'era un posto del genere, nel cantiere, pericoloso, dove non si poteva passare la notte. Ci siamo inventati un bosco transitorio, quindi abbiamo piantato alberi per dare aria pulita, riqualificare, rendere il posto più sicuro, e quindi migliorare e decorare a livello urbano tutta quell'aria. Il progetto è stato ambizioso e super figo, e ha varie valenze sia dal punto di vista ambientale e sial per la comunità.

Quello è un nostro grande vanto. Bosco transitorio, perché sono alberi che faranno un percorso, verranno regalati, spostati in base alle loro necessità di crescita, di luce di sole e quant'altro. C'è grande affinità al clima e alle persone del team, per noi è un motivo di grande vanto. Poi ci possono essere scivoloni, siamo 70 persone, c'è sempre qualche scheggia che parte impazzita, però di base abbiamo fatto tante cose che ci rendono fieri; quindi, diamo una grande libertà e flessione sul lavoro, sullo smart-working. C'è grande senso di responsabilità e fiducia che viene restituita.

Q: Cosa vuol dire "comunicare sostenibilmente" per voi?

A: Noi ce l'abbiamo scritto nello statuto: è fare attenzione, fare caso a non usare stereotipi a divulgare sempre un messaggio positivo, un messaggio responsabilizzante di inclusività, di attenzione ai dettagli e ai particolari. Ci facciamo molto caso, io mi arrabbio anche quando fanno battute "le colleghe, quella bionda". Sono piccola condizionamenti a cui uno non fa caso, non siamo nel 3000, nell'epoca di star trek in cui non verrebbe neanche più capita, questa battuta apparentemente stupida, fatta da una collega donna, in realtà è comunque proveniente da un concetto alla base. Quindi piccoli dettagli che sfuggono e sono importanti, la battura stupida sui gay è facile non farla dentro, che c'è una comunità abbastanza variegata ed eterogenea, non la fai. Ma questo tipo di battuta è stupida perché è sessista, basato su un concetto maschilista e quindi uno sta attento anche a questo.

Le nostre campagne sono sempre meticolosamente attente.

3. TRASCRIZIONE INTERVISTA CONNEXIA

Zornitza Kratchmarova - Corporate Communication Director presso Connexia

Data: Mercoledì 8 Giugno

Luogo: Google Meet

Q: Come ha conosciuto il mondo delle B Corp/Società Benefit? Quando e come è nata la decisione di diventare una Società Benefit?

A: Ognuno di noi ha avuto percorsi differenti. A livello di desiderio di diventare Società Benefit, la richiesta è arrivata direttamente dal nostro azionista di maggioranza dell'epoca, che è Marina Salamon. E lei comunque è una persona che già di per se fa tutta una serie di iniziative di beneficenza e etc e ha come regola base quella di destinare una parte di utile delle società da lei partecipate a una serie di realtà. Attraverso la sua holding di partecipazione che è Alchimia. Io lavoro con Marina da diversi anni, lei è uscita dal nostro azionariato a dicembre 2021, quindi non è più nostra azionista di maggioranza, ma quindi l'input nel nostro caso per quanto riguarda Connexia di trasformarsi in Società Benefit è arrivato da lei. Tanto è vero che lei ha fatto lo stesso percorso da un'altra società da lei partecipata che è Altana. Lato mio, io sono giornalista di professione, quindi sono cose che conoscevo già da tanto tempo, perché soprattutto all'estero se ne parla moltissimo, e sempre grazie a marina ho affiancato sto affiancando tutt'ora a livello di comunicazione corporate Save The Duck, che per me è la realtà d'eccellenza in Italia, ce ne sono anche altre per carità, però sicuramente loro sono stati i primi nel mondo fashion e diventare B Corp e di conseguenza Società Benefit, mentre noi stiamo facendo il percorso inverso. E lavorando a stretto contatto con Nicolas Bargi che è l'amministratore delegato ho seguito proprio tutta l'evoluzione, sono entrata proprio nella stanza dei bottoni; quindi, quando è arrivata questa richiesta per quanto riguarda Connexia, la scelta del nostro amministratore delegato Paolo D'Ammassa di nominarmi assieme alla nostra responsabilità HR che si chiama People And Culture Nicoletta Vetere che tu hai contattato, è stata quasi naturale. Perché avevo già seguito questo percorso. Secondo me questo è un punto importante che il desiderio di trasformazione parta dall'alto. Quindi ci deve essere un reale committent dell'azionista di

maggioranza, dell'amministratore delegato, del management affinché questo avvenga, proprio per evitare che sia una pura azione di comunicazione, il mitico greenwashing. Perché di fatto non hai degli obblighi di legge, è complessa la parte iniziale per diventarlo perché cambiare statuto non è così facile, o meglio lo si fa, ma implica una serie di passaggi anche burocratici ad altissimo livello, bisogna andare dal notaio, bisogna riunire il consiglio di amministrazione, ci sono passaggi da fare… ma una volta diventati Società Benefit, non avendo diciamo degli obblighi così stringenti e soprattutto non essendoci ancora di fatto delle multe per chi non lo fa, appunto il rischio che poi diventi una cosa sostanzialmente sulla carta è piuttosto elevato. Ognuno di noi è entrato in contatto con questo tipo di realtà, adesso è diventato un argomento abbastanza main topic, però la cosa fondamentale nel nostro caso e secondo me fondamentale in tutti i casi è che ci sia una vera volontà, un vero coinvolgimento nella parte alta. Deve essere a differenza di tante altre cose Top Down dal mio punto di vista, perché solo così puoi imporre davvero il cambiamento e puoi lavorare affinché avvenga, non deve essere una roba sulla carta, perché altrimenti non ha senso. Siamo in procinto di diventare B Corp, è un processo in divenire. Il 16 giugno al 90% usciremo con il nuovo report d'impatto annunciando anche questa cosa, perché abbiamo fatto il B Impact Assessment, con un punteggio molto alto rispetto alla media, per cui è un percorso già avviato. Non dirlo ad amici giornalisti che ci bruci la notizia!

Q: Chi è stato coinvolto nel processo di certificazione?

A: Io e Nicoletta Vetere siamo le responsabili d'impatto, però ovviamente è un lavoro corale, noi siamo le persone preposte a tirare le fila di tutto quanto e di attivare tutti i team di volta in volta, perché poi la vera sfida una volta diventati Società Benefit è riuscire poi a rendicontare quello che si fa realmente e farlo in maniera seria. Ci siamo appoggiati ad una società esterna, questa cosa è verticale, una procedura scritta anche nel nostro report di impatto si chiama I PLUS. Con il team di I Plus, noi due e poi di volta in volta diciamo tutti i team che abbiamo ritenuto necessario attivare all'interno dell'agenzia, sicuramente un ruolo importante è la parte HR e guida Nicoletta, molto importante anche l'amministrazione, perché tutto quello che si fa va rendicontato dal punto di vista di impatto economico e ovviamente il management in prima persona Paolo D'Ammassa che è il nostro

amministratore delegato che è assolutamente pro questo tipo di percorso, anche Massimiliano Tri che è il nostro managing director. Il team è noi due con loro due, e poi a seconda delle necessità attiviamo.

Il nostro è un ambiente estremamente giovane, non ricordo le percentuali, il 30% è under trenta come tu ben sai soprattutto le nuove generazioni sono estremamente sensibili a questo tipo di approccio, al mondo dei consumi in primis ma in generale dell'approccio stesso a tutto, "Voglio vivere in maniera più responsabile" come mi hai detto tu. È una cosa molto sentita dalle giovani generazioni, soprattutto da parte loro c'è stata un'ottima risposta. Nel senso che il sentirsi parte di un'organizzazione che stava cercando di fare nel suo piccolo la differenza, non solo loro, tutti. Io credo che sia proprio un approccio positivo al mondo del lavoro, ovviamente quello che diciamo sempre, siamo e resteremo una società profit, non siamo una ONLUS, siamo lì per guadagnare. Però il vero obiettivo è di farlo nella maniera corretta, con il giusto equilibrio e il giusto approccio e dare lo stesso peso a quelle che sono le azioni per il beneficio comune e quelle per il beneficio economico dei nostri azionisti. In realtà non è una questione puramente economica, solo una società sana è in grado di crescere e di continuar a dare lavoro e a contribuire… è l'economia circolare, l'essenza della circolarità. Soprattutto in questo momento storico, dove c'è una defezione di massa, in qualche modo… questo è stato il nostro credo da sempre, Marina Salamon in particolare … è il suo credo, solo le società dove le persone stanno bene potranno effettivamente crescere, prosperare e dire la loro. Ora come ora è diventata quasi un'emergenza. Perché sempre le giovani generazioni, soprattutto con la pandemia e tutto hanno scoperto una dimensione diversa del vivere e del volere in qualche modo approcciare alla vita anche nel punto di vista lavorativo. Quindi la famosa attraction dei talenti è diventata una sfida incredibile, anche per aziende molto più grandi di noi… potresti dire chi ti credi di essere, perché dovrei investire in Connexia… ma anche le grandissime multinazionali, super mega patinate hanno questo tipo di problema, per cui se tu invece riesci a dimostrare che non sei lì per caso, che cerchi nel tuo piccolo di fare qualcosa, e che vuoi farlo coinvolgendo tutti (questo è un altro punto fondamentale) allora probabilmente riesci a trasmettere valori più alti e in qualche modo che possano fare la differenza tra la

scelta di una realtà e un'altra. Alla fine in una società di servizi appunto, sono le persone a fare la differenza, noi possiamo raccontarcela quanto vogliamo ma se poi non abbiamo le persone giuste nei posti giusti, abbiamo finito. Noi parliamo di agenzie di comunicazione perché siamo un'agenzia di comunicazione, ma credo che questo sia un approccio che è e deve essere universale. La conversione a Società Benefit è uno dei modi, nel nostro caso è stato mettere nero su bianco qualcosa che era già insito nell'approccio, c'erano già tantissime iniziative in corso e in atto. Tanto e vero che quando siamo andate a rendicontarle abbiamo anche cercato in qualche modo di sistematizzare il tutto, e ci siamo resi conto noi stessi per primi quante cose ci fossero già.

Q: Quali sono state le difficoltà maggiori nell'adattamento della società a B Corp/Società Benefi?

A: La parte più complicata della conversione, che non è complicata ma presuppone una serie di passaggi burocratici è come ti dicevo il cambio di statuto. Perché poi il nostro statuto risaliva al momento della fondazione come sempre accade, non è che uno cambia statuto ogni due per tre, già banalmente quello statuto lì c'erano delle cose iper-obsolete, anche al livello di terminologia, servizi offerti che non esistevano più era proprio qualcosa che andava ripensato da zero, quello è stato un primo step molto importante anche per far ragionare noi stessi su quello che negli anni eravamo diventati e soprattutto su cosa volevamo diventare. Poi il tema della rendicontazione è stato non semplice, motivo per cui ci siamo affidati a chi lo sa fare di mestiere, e abbiamo lavorato a quattro mani per mesi per poterlo fare, e proprio andare a tirare fuori tutto quello che avevamo fatto per cercare di dare una cornice. È fondamentale anche questo, non avendo parametri prestabiliti sei tu che ti devi dare dei paletti e tu che devi decidere cosa è importante per te e dove vuoi andare a impattare, per cui abbiamo creato un nostro manifesto in cinque punti dove abbiamo sintetizzato quelli che erano i nostri desiderata e gli ambiti in cui ci saremo concentrati. Poi abbiamo raccolto tutto quello che stavamo facendo, noi internamente e noi per conto dei nostri clienti. Questo è un punto estremamente importante cercare di fare del tuo meglio portare attenzione su questo tema anche i terzi, le aziende clienti, sensibilizzarle, fare in modo che sia un approccio circolare anche perché da soli non facciamo niente. Dobbiamo lavorare insieme, creare un vero e proprio movimento, non è che siamo solo noi, se ci sono

altre agenzie che lo fanno, siamo solo felici, dovrebbe crearsi proprio un movimento, non solo le agenzie, in generale nell'approccio totale delle imprese nel mercato del lavoro.

E quindi quello che abbiamo fatto è da una parte capire noi stessi cosa stessimo facendo, la prima rendicontazione l'abbiamo fatta nel 2021 su dati 2020, difatti un anno assolutamente straordinario con la tragedia del covid, dove spontaneamente ci siamo rimboccati le maniche e abbiamo aderito a tantissime iniziative, sia con il ministero dell'innovazione, per esempio, per dirne una su tutte, dove abbiamo garantito, siamo partner ufficiale di UB EX? Abbiamo garantito accesso gratuito a scuole privati e aziende, chiunque lo chiedesse, attivavamo gratuitamente gli account, per permettere a tutti di potersi strutturare a lavorare da casa.

Q: Quali sono state le attività che vi hanno dato maggiore soddisfazione?

A: Abbiamo fatto un progetto con il ministero dell'istruzione su questo, infatti se vedevi i partner vedevi Microsot e Connexia. Il gigante e la pulce. Però è proprio il tema che tutti possono fare la loro parte, non c'è più una scusa di dire chi siamo noi per poter dire la nostra, anche un'agenzia, un singolo può fare la differenza. Basta fare la differenziata bene e già stai facendo cose. Quindi nel 2020 è stato un anno straordinario sotto qualsiasi punto di vista e quindi queste sono iniziative terze a cui abbiamo aderito, ne abbiamo messe in piede tantissime noi, come Knowledge Sharing, con webinar in cui i nostri director hanno creato una serie di appuntamenti approfondimento, conoscenza e etc. Questo wake-up innovator che in parte conducevo io, dove abbiamo coinvolto tuti i capi azienda di qualsiasi Industries intervistandoli, chiedendo loro cosa stessero facendo la pandemia in un'ottica che potesse essere d'aiuto a tutti gli altri. Nessuno si era mai trovato in una situazione del genere e secondo noi la conoscenza e la condivisone della conoscenza poteva essere in quel momento d'aiuto E poi tutto quello che facciamo per la comunità, banalmente tutte le donazioni per le ONLUS oppure lavoriamo tantissimo pro bono per ONLUS, quindi non donazioni in denaro, ma in conoscenza e tempo delle nostre persone, anche in un'ottica di renderli autonomi nel poter fare meglio, performare meglio, anche lì è meglio che ti dia dei contanti o che ti trasferisca della conoscenza per far s ì che tu possa essere autonomo e migliore?

Probabilmente entrambe le cose. E poi chi è già iper-sovvenzionato ma non ha internamente le persone con le conoscenze necessarie per affrontare al meglio questo mercato. Nessuno nasce imparato, se fai fund raising non necessariamente devi saper fare campagne di Google ads, però se non le fai non fai il fund raising online. Sto semplificando, questo è il concetto. In ordine sparso ti sto raccontando un po' le iniziative principali. Nasce con l'idea di sistematizzare qualcosa che c'era già, non siamo partiti da 0.

Q: Quali sono stati i cambiamenti sostanziali nei processi interni? Quali sono stati i cambiamenti sostanziali nel rapporto con i clienti e le loro richieste?

A: Dipende da cliente a cliente, ne abbiamo tantissimo e anche con ingaggi molto diversi e su attività estremamente diverse. Ti mentirei se ti dicessi che tutti all'improvviso hanno deciso che siccome Connexia è Società Benefit vogliono diventarlo anche loro, no. Però ecco sicuramente la cosa è stata accolta in maniera molto positiva, sicuramente dai nostri collaboratori e anche dai nostri clienti e stakeholder. Anche dalla concorrenza, abbiamo avuto una serie di incontri, anche banalmente quando sei in giro a eventi pubblici, dove parli con i tuoi competitor e devo dire che è stata accolta molto molto bene. Alcuni clienti hanno in qualche modo seguito la scia, nel senso che appunto abbiamo cominciato a proporre cose che avessero un impatto positivo. Ti cito un esempio su tutti, per FASTWEB Abbiamo realizzato una campagna bellissima, sostanziata con un Murales a Milano, tipo CLOSE THE GAP, il tema ere l'accendere i riflettori e far riflettere sull'importanza del colmare questo gap, in quel caso era tra bimbine e bambini, quindi in materia gender equality e etc etc che siamo nel 2022 e siamo ancora lontani anni luce dall'averlo raggiunto. Anche lì è un tema di educazione, investire sui giovanissimi, sui bambini per raccontare e importantissimo per un cambio di paradigma che purtroppo non è ancora avvenuto in Italia e non solo (noi siamo particolarmente indietro). Lì c'era un'idea creativa molto forte, con un tema di Società Benefit, uno dei punti di colmare le differenze e etc, e in più si è deciso di usare vernici che assorbissero l'inquinamento. Un doppio passaggio, da una parte un messaggio alto e di educazione al prossimo, molto impattante, virale e instagrammabile, con una ripresa media molto forte, e poi nel concreto era realizzato con vernici che assorbissero la C02, ovviamente stando a Milano l'inquinamento è uno degli argomenti che

poi post pandemia ancor di più di prima, ora non ne parla nessuno perché abbiamo mille altre emergenze, è irrespirabile l'aria qui e a Roma anche peggio. Magari prima non ci avremmo neanche pensato a dire usiamo questo tipo di vernici, perché sembra una cosa piccola, non è che abbiamo risolto il problema dell'inquinamento, ma se tutti quanti usassero vernici che assorbono l'inquinamento, oltre a non inquinare, qualcosina magari si riesce a fare. Questo è solo un esempio, qui in quel caso FASTWEB sono statio molto molto attenti e ricettivi e anche molto soddisfatti nell'aver fatto questa cosa. Un nostro cliente importante e realizzare qualcosa che andasse a beneficio comune, che avesse un impatto di beneficio comune.

Q: Ad oggi, cosa consiglierestе ad altre agenzie di comunicazione con il desiderio di diventare B Corp/Società Benefit?

A: Io quello che ti direi di farlo solo esclusivamente se si ha l'intenzione poi di esserlo veramente nei fatti, nell'approccio, nel quotidiano, è soprattutto di essere certi che appunto non sia la volontà di pochi singoli, ma una volontà corale e che soprattutto parta dall'alto. Dopodiché se lo di decide di farlo seriamente, di trovare se non si hanno le competenze interne come spesso non si hanno, è comunque molto complessa, noi adesso siamo partiti da lì ma per diventar B Corp c'è tutta una serie di passaggi non semplici; quindi, se si ha bisogno di aiuto di farsi affiancare da chi questo mestiere lo sa fare bene. Soprattutto di avere una visione di medio lungo termine, non può essere una cosa fatta per chiudere bene la trimestrale, per farti vincere la gara XYZ per farti prendere più punti. Così non paga, grazie al cielo c'è molta attenzione su queste tematiche, per cui uno decide di andarci dentro veramente e scopre che invece lo hai fatto tanto per allora può essere un boomerang, a quel punto meglio non farlo. Potrebbe essere addirittura controproducente. Non è obbligatorio farlo, nessuno è obbligato a fare questo tipo di cose, l'agenzia non fallirà se non diventa benefit e B Corp, possono anche non farlo e fare comunque benissimo lo stesso all'industria etc etc. Il posizionamento non voglio che sia "siccome l'ho fatto io devi farlo anche te" no, assolutamente no, quello però che vorrei dire è che se decidi di farlo, di farlo serenamente, sapendo che non è banale, che devi investire soldi relativamente, perché per diventare Società Benefit i costi non sono così elevati, di fatto non ci sono costi se non quello del notaio,

una consulenza la paghi, ma ci sono i costi indiretti. Il tempo delle persone, e questi sono più elevati, anzi senza forse. Devi comunque lasciare anche il tempo necessario alle persone di poterlo fare, di poterlo fare bene.

4. TRASCRIZIONE INTERVISTA WE LOOK AROUND

Fabrizio Bandinelli – Managing partner presso We Lool Around e Digital Path

DATA: Mercoledì 8 Giugno

Luogo: Google Meet

Q: Parlaci di te e di come ha conosciuto il mondo delle B Corp/Società Benefit. Quando e come è nata la decisione di diventare una B Corp?

A: Io sono un managing partner dell'agenzia, uno dei proprietari, l'abbiamo fondata nel 2009, ma in realtà avevamo iniziato a lavorare nel 2007 quindi abbiamo una quindicina di anni di storico alle spalle. Abbiamo iniziato come agenzia di eventi, partendo da eventi piccoli, abbiamo iniziato negli anni in cui andava di moda il guerrilla, il guerrilla marketing, quindi tutte le attività un po' unconventional di eventi sul territorio. Man mano ci siamo istituzionalizzati, senza perdere un minimo di freschezza a livello creativo, sia nel settore degli eventi ma anche nella parte di advertising, di produzione materiali, del digital e etc. Adesso siamo circa 25, abbiamo due società oltre a WLA c'è anche DIGITAL PATHS, che è verticale sulla comunicazione digitale, abbiamo tre sedi, una Roma, una a Milano e una a Bologna. L'abbiamo conosciuto, ti dico sinceramente, io avevo un contatto grazie a cui poi abbiamo preso il primo ufficio a Milano, con cui condividiamo l'ufficio di Roma, che si chiama di Paolo Di Cesare, uno dei due founder di Nativa. Ci hai già parlato? Chi hai intervistato? Uno dei due?

Inutile che ti presento nativa allora. Loro ci hanno per osmosi trasmesso tutto il loro know-how e tutta l'importanza che ha per loro adesso e anche per noi diventare un soggetto economico che però fa il proprio lavoro ponendo una certa attenzione a determinati aspetti, abbiamo scelto di intraprendere questo percorso, perché ci siamo resi conto quando abbiamo iniziato a parlare di questo argomento con loro che già tantissime cose che fanno

parte di una società B Corp, facevano già parte del nostro DNA. Noi non siamo una società normale o tradizionale, abbiamo soprattutto per quanto riguarda la gestione degli aspetti interni, il rapporto con i dipendenti, le procedure e quant'altro, era già tutto molto impostato nella direzione in cui stanno andando le B Corp. Quindi è bastato semplicemente mettere a sistema, mettere per iscritto dei meccanismi già in essere nella nostra agenzia, migliorarne altri e implementarne alcuni, e siamo diventati B Corp.

Q: Quali sono stati i cambiamenti sostanziali nei processi interni? Quali elementi erano già presenti e quali no?

A: Allora quelli che già c'erano, riguardano il rapporto che abbiamo con i nostri dipendenti, i ragazzi che lavorano da noi. La parità di trattamento, che riserviamo al dipendente e al collaboratore esterno, e la responsabilizzazione e il continuo aggiornamento professionale che diamo loro da quando fondamentalmente siamo nati. Questa cosa è avvenuta probabilmente perché siamo una società piccola, il rapporto tra il capo e l'ultimo degli arrivati è non ti dico amicale ma molto diretto, non ci sono tutte quelle barriere che puoi immaginarti in una grande azienda, una multinazionale, e abbiamo un organigramma, una struttura Agile e questo comporta il fatto che già le tutte risorse hanno su di se delle responsabilità, hanno la possibilità di confrontarsi con noi, ricevono continui feedback, queste sono tutte cose che vengono valutate quando fai l'Assessment per diventare B Corp, noi non sapevamo di essere già così avanti rispetto a questo genere di aziende qui. Quindi l'abbiamo subito… erano già presenti nelle nostre, andavano semplicemente scritte, messe su carta. Altre attività già presenti nella nostra vita prima di essere B Corp, sempre riguardo i dipendenti, può essere quella sempre riguardo i dipendenti di dedicare loro delle giornate di team building, di lasciargli grande libertà rispetto al dove lavorano, questo è stato complice soprattutto il covid, ma già prima non avevamo degli orari proprio definiti, non è che si timbrava il cartellino, se arrivavi in ufficio alle 10.30/11 non ti dice niente nessuno, se andavi via quando avevi finito di lavorare non era necessario attendere fino alle sette, questa cosa se devi timbrare il cartellino, se vieni pagato con sistema retributivo basato proprio sull'orario di lavoro ovviamente non esiste, attualmente questa cosa è stata codificata

richiesta all'Assessment B Corp in un manuale di vita di Look Around che prevede che tu puoi lavorare da dove ti pare l'importante è che porti a compimento le tue task.

Quello che invece non c'era era innanzitutto tutto questo mondo da mettere su iscritto, cioè tutto il nostro sistema di regole già in direzione B Corp c'era ma non era messo nero su bianco, andava creato un codice etico e un manuale di WLA. Abbiamo inoltre dovuto creare tanti altri file di reportistica di tutte le attività che facevamo, ma anche di intervista ai dipendenti su come si trovano nella nostra azienda, oppure abbiamo messo in essere tutta una serie di comunicazione ai nostri stakeholders, quindi le mailing list che periodicamente mandiamo aggiornandoli su tutto quello che facciamo, oppure veri e proprie nuove cose, abbiamo cambiato istituto finanziario, ci siamo iniziati ad appoggiare ad un'altra banca che si chiama Banca Etica, che ha al suo interno tutta una serie di regolamentazione che prevedono maggiore rispetto nei confronti di determinate tematiche, abbiamo iniziato a compensare la nostra impronta rispetto ai nostri consumi di CO2, ogni anno. Poi cos'abbiamo fatto… abbiamo creato tanti nuovi file di gestione, per esempio un file molto importante è quello dei feedback che tutti i nostri clienti ci danno, rispetto a tutte le attività, oppure abbiamo creato due momenti l'anno di confronto con i nostri dipendenti, in cui vengono definiti ad inizio anno dei KPI, degli obiettivi da raggiungere e poi anno per anno viene fatta sempre one to one una valutazione del singolo dipendente rispetto ai KPI stabiliti ad inizio dell'anno. In quella sede si chiede anche al dipendente una sua valutazione nei nostri confronti rispetto a come si trovano in agenzia, a come sono i suoi capi, a come va e come non va, e poi mettiamo queste valutazioni a sistema, e cerchiamo di renderle una traccia ovviamente non obbligatoria, che cerchiamo di seguire per apportare dei miglioramenti che nascono non soltanto nella nostra visione, ma anche dalla visione di tutti coloro che lavorano per noi. Stiamo cercando di implementare un appuntamento bimensile, quindi ogni due settimane, per fare prima un corso di yoga prima di entrare in ufficio la mattina, poi stiamo lavorando concretamente con la community B Corp, adesso stiamo organizzando insieme a Nativa e insieme a B Lab Europe un grande evento che si svolgerà a Roma la prossima settimana, il primo meeting globale, di tutti quei leader economici che fanno business for good, quindi non solo le B Corp ma anche tante altre tipi di aziende che

però mettono nei loro obiettivi non soltanto il profitto, ma cercano di ridare all'ambiente in cui operano quello che estraggono per la loro attività.

Q: Chi è stato coinvolto nel processo di certificazione?

A: Noi siamo tre soci, in particolare io e Matteo che è l'amministratore, abbiamo seguito tutto il processo che è durato circa un anno. Per diventare B Corp siamo dovuti diventare società Benefi, che ha pure ha previsto dei piccoli cambiamenti nella nostra attività, non ultima la relazione d'impatto da scrivere ogni anno insieme al bilancio. Poi abbiamo iniziato a fare concretamente tante attività, parte delle quali ti ho raccontato, e ovviamente molte di queste attività hanno coinvolto poi le singole persone che lavorano da noi, dai vari dipendenti, i director, dall'amministrazione, all'altro nostro socio Natale… fino ad arrivare all'Assessment che abbiamo fatto io e Matteo.

Q: Quali erano le vostre aspettative e le vostre preoccupazioni in merito a questo percorso?

A: La prima aspettativa era di tipo morale, nel senso che facciamo comunicazione, siamo il male nel mondo, fondamentalmente. Iniziavamo a soffrire questa cosa che soffrivi tu, dopo 15 anni di attività, comunque ho la fidanzata che fa la psicologa, amici che fanno i medici, l'altro che fa l'architetto che erano comunque utili al genere umano, questa cosa ha un po' iniziato a pesare; quindi mi sono gettato con grande entusiasmo in questo processo per diventare B Corp perché volevo fare il mio lavoro in una maniera un po' più buona tra virgolette, i risultati si sono immediatamente visti. Innanzitutto, chi lavora da noi ora è oggettivamente felice. Il fatto che ci sono 20 persone che grazie alla nostra azienda passano le loro giornate in maniera felice nonostante il gran carico di lavoro che hanno. Non è che essere b corp vuol dire che ti sdrai e vai sul prato a guardare gli alberi… quindi già questo è un risultato. Poi abbiamo iniziato concretamente a lavorare per aziende, società o organizzazioni no profit, perché abbiamo iniziato ad attivare (anche questo si fa se sei B Corp) degli sconti consistenti a questo genere di realtà. Quindi abbiamo fatto l'ultima campagna di Croce Rossa, abbiamo girato per Roma uno spot, abbiamo fatto una cartellonistica d'affissione, lo spot radio e etc. Poi abbiamo lavorato per Action Aid girandole uno spot con Claudia Gerini che è stato molto bello, ingaggiante e quant'alto,

stiamo lavorando su questo evento; quindi, questi qua sono dei fatti concreti che hanno spostato/allargato il ventaglio delle aziende con cui ci troviamo a cooperare. Questi sono stati i due risultati concreti che abbiamo raggiunto in soli 6 mesi, siamo diventati B Corp a fine dicembre dello scorso anno. Insomma, mi pare sia già avvenuta una bella rivoluzione dentro la nostra agenzia.

Lo sai, questa cosa delle B Corp è una cosa figa. Diventare Società Benefit… è un attimo. L'ENI anche l'ho diventata. Basta che vai dal notaio, cambi lo statuto, il tuo oggetto sociale, ci aggiungi delle cose…sei Società Benefit. Per quanto tu debba poi presentare la relazione d'impatto che è una cosa abbastanza facile, anche se poi non fai delle grandi rivoluzioni. Invece se sei B CORP, siccome poi non ti dà concretamente delle agevolazioni fiscali… di fatto è una cosa che neanche tutti ancora conoscono, è un termine ancora abbastanza ignoto alla massa delle persone. Spesso devo ancora raccontare clienti ai nostri clienti cosa vuol dire essere B Corp. Siccome l'assessment è una cosa seria, prevede un centinaio di domande, raccolta documentale etc che riguarda proprio tantissimi aspetti della tua vita aziendale, alla fine per farlo lo devi essere, devi cambiare se no non riesci a raggiungere il punteggio per diventare B Corp. Scongiura molto quell'attività di greenwashing che adesso va tanto di moda e che tutti fanno, tra l'altro diventare B Corp non riguarda soltanto l'ambiente, è solo una delle aree.

Il mondo della comunicazione sarà sempre molto di corsa e anche lavorando per le B Corp ti fanno andare più di corsa delle aziende normali. Il rapporto con i clienti cambia più nella misura in cui consigli l'uso di determinati materiali, a proporre determinate soluzioni che hanno dei minori impatti sull'ambiente, a collaborare con altre B Corp e già soltanto questa collaborazione è come dire che parte dei tuoi fornitori che tu metti insieme e fa quel lavoro per quel determinato cliente rispetta comunque determinati elementi. Non è che se Disney per dopodomani dice "mi devi fare questa cosa" rispondi "no, sono B Corp", ti posso dire però che io per la prima volta nella mia vita ho chiamato il cliente e ho detto che non ero più interessato a lavorare per lui. Mi sembrava che stesse un po' sottovalutando e non riponendo l'attenzione che meritava alla dignità dei ragazzi che ho messo a lavorare per loro. Li stavano caricando di lavoro inutilmente, perché questi consegnavano tutto ciò che

veniva richiesto, questo neanche guardava quello che veniva riconsegnato e partiva con altre richieste. Ho preferito dirgli serenamente "non ci interessa andare avanti in questa collaborazione" e parliamo di una super multinazionale gigantesca, senza la quale però campiamo bene ugualmente, anzi pure meglio.

Q: Quali sono state le attività che vi hanno dato maggiore soddisfazione in termini di impatto ecologico/sociale/economico?

A. Gli eventi abbiamo ricominciato a rifarli da poco, ma ad esempio questo evento per B Lab è completamente plastic-free che utilizza al suo interno tre/quattro altre B Corp, mi sembra già un grandissimo cambiamento a quanto avveniva prima. Altri eventi li abbiamo invece compensati, purtroppo non siamo riusciti, in generale non è solo l'uso della plastica, quando fai un evento o un'attività economica è difficile farla a impatto zero, anzi ti direi che è quasi impossibile. A meno che non usi la barca a vela per portare i materiali… però è possibile compensare, la pratica della compensazione, dell'emissione di CO2 è ancora abbastanza aperta, noi abbiamo iniziato a compensare alcuni eventi e compensiamo tutti i nostri consumi durante l'anno. Anche quello mi sembra un'ottima pratica. Esistono dei tipi di compensazione che si possono fare anche nel mondo dell'audiovideo, sono dei tipi di compensazione specifici nel mondo delle produzioni televisive…anche quelle le abbiamo apportate nel girare spot. Sono tutte cose che puoi iniziare a fare a proporre ai tuoi clienti. Ti si potrà dire che questo non cambierà nulla perché noi siamo un granello di sabbia, We Look Around è piccola, gli eventi che facciamo sono pochi, anche le compensazioni, non saranno i 20 alberi che piantiamo a ridare l'ossigeno però diciamo che il nostro approccio è che intanto noi qualcosa la facciamo.

Questo incide tanto nella tua vita personale, io ho iniziato ad andare in bicicletta in ufficio, ho cambiato macchina, ho preso quella ibrida… potrai dire che non cambierà il mondo, ma magari parla uno che ce l'ha ancora a benzina. Tutto va interpretato nell'ottica di un piccolo passo, è tutto estremamente migliorabile, non è assolutamente determinante però è veramente un inizio di cammino in una direzione secondo me più giusta.

Consiglierei di intraprendere il percorso, tanto è lungo, ci vuole uno o due anni per diventare una B Corp, perché adesso sempre più aziende vogliono diventarle, ci sono lunghe liste di attesa per fare l'Assessment, che è sempre più difficile; quindi, inizierei quantomeno a informarmi sulle procedure e ai cambiamenti richiesti per essere una B Corp e inizierei ad implementarli piano piano. Alcuni sono cambiamenti che non richiedono una giornata di lavoro, alcuni richiedono mesi. Se devi mettere a sistema tutto un nuovo tipo di rapporto con i dipendenti o devi cambiare fornitori perché non accettano il tuo codice etico, devi scrivere il tuo codice etico… insomma sono cose che richiedono del tempo. Quindi iniziarle a fare è sicuramente è un buon passo che si può compiere in quella giusta direzione. Poi piano piano, diventare B Corp lo puoi fare in autonomia, non è che ti serve Nativa o un'altra società di consulenza che ti segua, ovviamente con loro vai più spedito e se non vuoi sostenere ulteriori costi puoi farlo da solo. Ma per farlo da solo bisogna che ti impratichisca rispetto al sito di B Lab, a tutto quello che viene richiesto, a come funziona il sistema… non è facile. Uno pensa che ci dedica un mese, ma nel frattempo ognuno ha il proprio lavoro da portare avanti… insomma il mio consiglio è di cominciare.

Q: Cosa vuol dire "comunicare sostenibilmente" per voi?

A: Un tipo di comunicazione che è attenta a vari aspetti positivi che non riguardano solo economicamente il fine ultimo del profitto, sia per l'agenzia e sia per il cliente per cui si comunica.

BIBLIOGRAFIA

Honeyman, R. (2018). *Il manuale delle B Corp: usare il busines come forza positiva*. Bookabook.

Jonker, J. (2002). Quality beyond the enterprise. *Measuring Business Excellence*.

Denning, Steve (27 April 2017). "The 'Pernicious Nonsense' Of Maximizing Shareholder Value". Forbes. Retrieved 12 July 2019.

Denning, Steve (17 July 2017). "Making Sense Of Shareholder Value: 'The World's Dumbest Idea'". Forbes. Retrieved 15 July 2019.

Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173-178). Springer, Berlin, Heidelberg.

Nass, M. (2013). Viability of Benefit Corporations: An Argument for Greater Transparency and Accountability. *J. Corp. L.*, *39*, 875.

Cetindamar, D. (2018). Designed by law: Purpose, accountability, and transparency at benefit corporations. *Cogent Business & Management*, *5*(1), 1423787.

Hiller, J. S. (2013). The benefit corporation and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, *118*(2), 287-301.

Van den Brink, J. (2020). Best practice I The B Impact Assessment. *Assessment of Responsible Innovation*, 196.

Silvast, A. (2018). Measuring Business Impacts in a Small Business: Case B-Impact Assessment Tool.

Nakamura Chapuis, C. (2020). The case of B corps and the B impact assessment: an in-depth analysis on motivations, advantages and local adaptation.

Barsh, J., & Yee, L. (2011). Unlocking the full potential of women in the US economy. *McKinsey & Company*, (April).

Biraghi, S. (2017). Agenzie di comunicazione e clienti. *Come cambiano le relazioni nel tempo della discontinuità, FrancoAngeli, Milano*.

Mazzeschi, M., & De Ricco, G. (2017). The Italian Benefit Corporation: To Profit and…. Beyond!.

Santini, G. (1973). Tramonto dello scopo lucrativo nelle società di capitali. *Rivista di diritto civile*, 151-173.

Nativa. (2020, June 1). *Stop. Look. Go. Relazione d'interdipendenza 2020*. Nativalab.Com.

Pitrone, M. C. (2009). Sondaggi e interviste: lo studio dell'opinione pubblica nella ricerca sociale. *Sondaggi e interviste*, 0-0.

Corbetta, P., Metodologie e tecniche della ricerca sociale, Il Mulino, 2014

Arkage Company Credentials 2021

Santini, G. (1973). Tramonto dello scopo lucrativo nelle società di capitali. *Rivista di diritto civile*, 151-173.

Di Cesare, Paolo, and Eric Ezechieli. Eric Ezechieli E Paolo Di Cesare -Nativa - Www.nativalab.com Attribuzione -Non Commerciale -Condividi Allo Stesso Modo 3.0 Italia (CC BY-NC-SA 3.0 IT) Il Movimento Globale Delle B Corp E La Nascita Delle Società Benefit. 2021.

Nativa. (2020, June 1). *Stop. Look. Go. Relazione d'interdipendenza 2020*. Nativalab.Com.

SITOGRAFIA

- https://www.engage.it/agenzie/artattack-diventa-artattack-group-lancia-arkage.aspx
- https://www.engage.it/agenzie/retex-acquisce-connexia-nasce-un-gruppo-da-75-milioni-focalizzato-su-digital-transformation-e-comunicazione.aspx
- https://www.engage.it/agenzie/wla-ottiene-la-certificazione-b-corp-e-annuncia-diverse-novita-nel-team.aspx

- https://www.e-businessconsulting.it/adv/programmatic-advertising/
- http://www.vita.it/it/article/2016/09/29/croqqer-la-start-up-a-vocazione-sociale-diventata-benefit-corporation/140953/
- https://www.ilsole24ore.com/art/la-pandemia-spinge-B Corp-26percento-italia-2021-AE7VTGFB
- https://www.ilsole24ore.com/art/imprese-e-boom-societa-benefit-nell-anno-covid-19-AEEtGlT
- https://esela.eu/news/benefit-corporation-seminar-new-b-corp-legislation-business-italy-today
- https://www.societabenefit.net/wp-content/uploads/2017/02/Assonime-Benefit-Corporation.pdf
- https://B Corporation.eu/country_partner/italy/
- https://unlockthechange.it/app/uploads/2022/02/Impact-Report-UTC-2021-2.pdf
- https://www.B Corporation.net/en-us/itsyourjob/
- https://unlockthechange.it/i-nostri-temi/
- https://www.engage.it/agenzie/l-agenzia-di-comunicazione-gag-diventa-societa-benefit-.aspx
- https://www.adnkronos.com/connexia-diventa-societa-benefit_663k6x0sghPpWT1qYG0rl4
- https://youmark.it/ym-forgood/connexia-diventa-societa-benefit-lagenzia-di-comunicazione- ufficializza-il-proprio-impegno-per-la-responsabilita-sociale-dimpresa/
- https://www.adnkronos.com/connexia-diventa-societa-benefit_663k6x0sghPpWT1qYG0rl4
- https://www.connexia.com/wp-content/uploads/2021/05/Report_Impatto_per_il_beneficio_comune_2020_Connexia.pdf
- https://welcometothearkage.com/app/themes/welcometothearkage/dist/images/pdf/2020-Arkage-Artattack-Group-Srl-Impact-Report_6624f994.pdf

- https://journals.openedition.org/qds/1335
- https://www.ilfattoquotidiano.it/2021/06/03/la-disastrosa-situazione-della-comunicazione-e-dellinformazione-in-italia-va-affrontata/6215693/
- https://www.adnkronos.com/comunicazione-e-marketing-digitale-la-ricerca-come-sta-litalia_5cb7WI1km7nRTQdYhR7nwB
- https://www.engage.it/dati-e-ricerche/yoursight-2021.aspx
- https://medium.com/@jonmertz/on-business-milton-friedman-is-wrong-about-social-responsibility-9fef2c749643
- https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2016/04/03/the-economist-defends-the-worlds-dumbest-idea/?sh=5d78ba4126e3
- https://B Corporation.eu/
- https://www.ansa.it/pressrelease/economia/2021/07/19/le-societa-benefit-il-modo-etico-di-fare-impresa_20ea7a81-7b70-4c30-9c4a-7b1f9d5e5fa9.html
- https://www.ilsole24ore.com/art/la-societa-benefit-status-giuridico-le-imprese-futuro-ADD78PLB
- https://benefitcorp.net/businesses/benefit-corporation-reporting-requirements
- https://www.inc.com/magazine/201911/keith-mestrich-mark-a-pinsky/benefits-corporations-certified-b-corp-labs-purpose-stakeholder-business-model-economy.html
- https://www.ypulse.com/article/2013/02/20/millennials-in-the-workforce-work-life-integration/
- https://www.businessnewsdaily.com/15805-corporation-advantages-and-disadvantages.html
- https://www.myde.it/blogcomunicami/oltre-la-csr-B Corp-e-societ-benefit
- https://B Corporation.net/news/press-release-sdg-action-manager-launch
- https://nativalab.com/cms/wp-content/uploads/2021/06/B_BOOK_2021.pdf