



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Creare valore sostenibile

Analisi del fenomeno delle B Corporation

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Relatore

Ch. Prof. Giancarlo Corò

Laureanda

Ilaria Moro

Matricola 832349

Anno Accademico

2015 / 2016

INDICE

Indice	2
<i>Introduzione</i>	6
CAPITOLO I - IL VANTAGGIO DI ESSERE SOSTENIBILI.....	8
1.1 Introduzione al concetto di sostenibilità	9
1.2 La sostenibilità è opportunità?	11
1.3 CSR: diverse teorie, percorso comune	12
1.3.1 <i>Stakeholder Theory e Resource-Based View Theory</i>	15
1.3.2 <i>Triple Bottom Line Theory</i>	19
1.3.3 <i>I vantaggi dell'implementazione</i>	19
1.4 Il concetto di <i>Shared Value</i>	24
1.5 Una nuova occasione per riconsipire il business: l'economia circolare	30
1.6 Le diverse forme di aggregazione legate ad un approccio sostenibile.....	35
1.6.1 <i>Le B Corporation</i>	35
1.6.2 <i>L'Economia di Comunione</i>	37
1.6.3 <i>Altre</i>	39
CAPITOLO II - LA SOSTENIBILITÀ CONVIENE? RASSEGNA DI CASI	42
2.1 L'evoluzione di una tendenza.....	43
2.2 CSR come leva di differenziazione	46
2.3 Il vantaggio competitivo: una rassegna di casi	48
2.3.1 <i>Il rischio - Case study:British Petroleum</i>	50

2.3.2 <i>Le performance - Case study: Walmart</i>	52
2.3.3 <i>La reputazione - Case study: Abercrombie & Fitch</i>	54
2.3.4 <i>L'importanza della collaborazione</i>	57
2.4 <i>La diffusione della sostenibilità</i>	59
2.4.1 <i>Le aspettative della popolazione</i>	59
2.4.2 <i>La distribuzione tra le nazioni</i>	65
2.4.3 <i>La differenza tra le tipologie d'impresa</i>	67
2.5 <i>Quali benefici per le PMI?</i>	71
CAPITOLO III - IL FENOMENO DELLE B CORPORATION	80
3.1 <i>The Natural Step</i>	81
3.2 <i>B Lab</i>	84
3.2.1 <i>B Lab Europe</i>	87
3.2.2 <i>Sistema B</i>	88
3.3 <i>La legislazione</i>	89
3.3.1 <i>La legislazione negli Usa</i>	91
3.3.2 <i>La legislazione in Italia</i>	95
3.4 <i>Certified B Corporation</i>	97
3.4.1 <i>B Hive</i>	99
3.4.2 <i>The B Impact Assessment</i>	100
<i>Case study: Patagonia</i>	104
3.5 <i>Le B Corporation in Italia</i>	108
CAPITOLO IV - IL VALORE DELLA CERTIFICAZIONE B CORP	110
4.1 <i>Le imprese coinvolte</i>	111
4.1.1 <i>Le B Corp italiane</i>	111
4.1.2 <i>Le B Corp spagnole</i>	127
4.2 <i>L'intervista</i>	135

4.3 Le ragioni dell'adesione al movimento.....	136
4.4 L'impatto sulle performance	138
4.5 La condivisione del valore creato	141
4.6 Considerazioni d'insieme.....	142
CAPITOLO V - CONCLUSIONI	144
<i>Allegato - Intervista</i>	150
<i>Bibliografia</i>	152
<i>Sitografia</i>	155

Introduzione

La crisi che ha colpito l'economia globale nel 2008 ha avuto rilevanti ripercussioni sulle imprese e sulla popolazione mondiale, rendendo necessaria una ridefinizione del paradigma economico ed una riscoperta dei valori cardine all'interno della società. La crescita di molte aziende negli ultimi anni si è basata su un nuovo modo di fare impresa, dato dalla rivalutazione del "saper fare". Coloro che inizialmente avevano puntato sull'outsourcing per ridurre i propri costi, stanno ora invertendo la tendenza, tornando al paese d'origine e riportando il consumatore e la comunità al centro della propria strategia.

Sta dunque crescendo un nuovo orientamento di mercato, un'attenzione verso attività legate al benessere della collettività che incontrano i bisogni di una parte sempre più preponderante di consumatori. Tale impostazione non identifica le pratiche di intervento a fine processo, *end of pipe*, ma si configura in attività realmente orientate al miglioramento del proprio impatto sull'ambiente e sulla comunità. La necessità di comprendere la veridicità di dette impostazioni aziendali ha originato forme di aggregazione di imprese con obiettivi comuni, relativi a pratiche sostenibili a livello sociale e ambientale.

La forma più strutturata ed in crescita risulta essere quella ideata da B Lab: la community delle B Corporation. Le imprese che intendono appartenere al movimento devono completare un rigido assessment che valuta ogni loro forma di impatto, per determinare un punteggio che attesti la loro pertinenza ai principi del gruppo (un punteggio uguale o superiore ad ottanta punti su duecento consente di ottenere la certificazione). Identificate come realtà che combinano attività for-profit a visione ed azioni no-profit, le B Corp si configurano all'interno del nuovo modello *for-benefit*, in cui propositi economici e sociali si fondono per migliorare non solo l'impatto verso l'esterno, ma anche le performance dell'azienda stessa.

L'elaborato si ripropone di dare una chiave di lettura al fenomeno della sostenibilità quale interesse crescente da parte dei consumatori e caratteristica ampiamente implementata nei processi aziendali. Attraverso un'intervista qualitativa somministrata alle B Corporation, si è raggiunta la comprensione dei vantaggi concernenti la realizzazione di strategie delineate su ambiente e collettività e, nello specifico, i benefici di appartenere alla suddetta community di imprese, confermando quanto riscontrato dai diversi autori analizzati.

In particolare, nella prima parte del lavoro vengono approfondite le diverse declinazioni del tema della responsabilità sociale d'impresa (RSI) e le più rilevanti forme d'aggregazione di imprese volte alle sostenibilità. Il secondo capitolo si sofferma sulle ragioni dell'espansione di tali tematiche e sull'analisi di ricerche svolte da numerosi autori, riportando l'evidenza empirica dei benefici relativi all'osservanza delle attese della comunità. La terza parte dell'elaborato inerisce alle B Corporation e, nello specifico, tratta i fattori distintivi di tali aziende, i valori intrinseci all'organizzazione e l'importante espansione che stanno riscontrando nell'ultimo periodo. La parte finale dell'elaborato è relativa alle interviste effettuate alle B Corporation italiane e spagnole, approfondite al fine di comprendere la natura del fenomeno, e, soprattutto, l'effettiva serie di vantaggi che l'affiliazione riesce ad apportare in termini di performance d'impresa.

CAPITOLO I

IL VANTAGGIO DI ESSERE SOSTENIBILI

SUMMARY

1.1 Introduzione al concetto di sostenibilità

1.2 La sostenibilità è opportunità?

1.3 CSR: diverse teorie, percorso comune

1.3.1 *Stakeholder Theory e Resource Based View Theory*

1.3.2 *Triple Bottom Line Theory*

1.3.3 I vantaggi dell'implementazione

1.4 Il concetto di *Shared Value*

1.5 Una nuova occasione per riconscepire il business: l'economia circolare

1.6 Le diverse forme di aggregazione legate ad un approccio sostenibile

1.6.1 Le B Corporation

1.6.2 L'Economia di Comunità

1.6.3 Altre

*“Sono i bisogni della società, e non solo i bisogni economici convenzionali, a definire i mercati”
Porter & Kramer*

1.1 Introduzione al concetto di sostenibilità

Il capitalismo ha da sempre caratterizzato il sistema economico e, di conseguenza, influenzato l'operato delle imprese. Nella maggior parte dei casi, l'orientamento che guida ogni genere di decisione economica è il profitto, la massimizzazione del valore, lo sfruttamento di efficacia ed efficienza dei sistemi produttivi.

Tale impostazione, però, sta cambiando.

Negli ultimi decenni sono emerse nuove tematiche, quali la sostenibilità ambientale e sociale ed un interesse per il profitto bilanciato dall'attenzione per il territorio in cui l'impresa opera.

Tale mutamento di paradigma si è verificato poiché la competizione all'interno dei mercati si era acuita, a tal punto, da comportare un disinteresse da parte degli imprenditori per ciò che si verificava all'esterno della propria azienda. Inoltre, a causa della globalizzazione, si è ancor più inasprita la separazione tra aspetti economici, sociali ed ambientali. Si fa in particolare riferimento alla teoria contrattualistica sui comportamenti opportunistici, ovvero ai costi di transazione: il mercato è affetto da un'asimmetria informativa che spinge le parti ad intraprendere comportamenti (anche) lesivi degli interessi altrui per poter raggiungere una posizione favorevole in una contrattazione.¹

Il risultato di tali comportamenti è stato, negli ultimi decenni, un grave deterioramento dello stato della natura e delle sue risorse, oramai difficilmente ripristinabili,² ma che, attraverso una rinnovata attenzione, possono essere ridotti al minimo. Dagli anni '80, quindi, organizzazioni internazionali, Stati e forze ambientaliste hanno sviluppato movimenti ed iniziative per far comprendere la necessità di un'inversione rispetto all'impostazione corrente delle imprese.

¹ O. E. WILLIAMSON, *The economic institution of capitalism: firm, markets, relation contracting*, The Free Press, New York, 1985.

² La situazione dell'ambiente appare decisamente preoccupante, nonostante l'impegno delle Nazioni Unite *“sono in aumento le emissioni di gas ad effetto serra, con conseguente aumento della temperatura del pianeta, si riduce lo strato di ozono, peggiora la situazione di inquinamento dell'atmosfera e degli oceani, si riduce la biodiversità [...]”* F. DONATO, *La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica*, Giuffrè Editore, Milano, 2000, pag. 7.

Successivamente a questi primi movimenti, sono state sviluppate modalità di intervento più concrete, quali l'istituzione della Commissione mondiale sull'ambiente e lo sviluppo (WCED), la pubblicazione del Rapporto Brundtland e la formazione delle prime certificazioni di sostenibilità, volte a far comprendere l'importanza della tematica a livello globale, ma anche locale.³

L'emergere della questione ambientale può essere così ricondotta alla dinamica del contesto di riferimento e al grado di influenza che questo esercita sulle imprese. Nel corso del tempo l'intensità della pressione sull'azienda, per quanto riguarda la tutela e la conservazione dell'ambiente e il rispetto a livello sociale degli stakeholder, si è intensificata. Le richieste del sistema sociale, infatti, inteso come insieme degli interlocutori, si sono tramutate da una parte nella pressione verso le autorità di regolamentazione, e dall'altra nella nascita di spazi di mercato per attività di produzione eco-compatibili per le quali l'azienda è in grado di richiedere un *premium price*.

È da questa nuova impostazione che si inizia a concepire la sostenibilità come opportunità di nuovi sviluppi e possibile fonte di valore per un'impresa. La variabile ambientale, così come quella sociale, deve essere valorizzata sino a diventare variabile strategica, data la crescente sensibilità riguardo alle questioni ambientali e l'effetto di leggi sempre più stringenti sulle tematiche correlate alla salute e alle risorse naturali. Tale aspetto diventerà fermamente preponderante negli anni, sino a diventare discriminante; dunque, spetta all'impresa decidere se assecondare il cambiamento attraverso un mero adeguamento o partecipare in modo proattivo allo stesso.

Con sostenibilità si intende sia il suo aspetto economico, quale concetto di economicità e quindi di equilibrio monetario e produzione di redditi legati ad efficacia ed efficienza aziendale, che sociale ed ambientale. La sostenibilità ambientale riguarda l'attenzione per le risorse naturali e l'influenza dell'impresa sull'ambiente, mentre con sostenibilità sociale si intendono i risvolti che un'impresa può avere sulla comunità sociale, quindi attenzione per tutti gli stakeholder ed, *in primis*, i propri dipendenti.

Si definisce, dunque, un'impresa socialmente responsabile quando viene conseguito simultaneamente l'equilibrio economico e finanziario, un solido consenso da parte di più componenti sociali, e l'attenzione per la salvaguardia delle variabili ambientali.

In questo genere di imprese si determina il suddetto ampliamento di prospettiva, il quale

³ F. BERTOLINI, G. TROILO, *Green Management. L'ecologia come vantaggio competitivo per l'Impresa*, EGEA Spa, Milano, 1996, pag. 10.

supera il conseguimento del profitto quale unico obiettivo di impresa, per giungere a valori etici ed economici strettamente interconnessi che si rafforzano vicendevolmente in un'ottica sistemica.⁴ La remunerazione del capitale investito persiste quale funzione primaria ed immediata di un'azienda, ma quest'ultima assume anche rilevanza quale soggetto economico all'interno di una comunità, in grado di contribuire al raggiungimento del benessere collettivo. In particolare, compito dell'impresa è creare valore e riuscire a distribuirlo in modo ottimale fra coloro che hanno contribuito alla creazione dello stesso: il profitto risulta quindi essere, per questo tipo di imprese, il mezzo e non il fine, attraverso il quale può avvenire un'ottimizzazione degli obiettivi delle diverse forze ed interessi cui l'azienda risponde.

Si parla, dunque, di sviluppo sostenibile inteso come profitto caratterizzato dall'attenzione per gli aspetti sociali ed ambientali, importanti in egual misura, ritorno ad un clima di fiducia tra imprese, *coopetition*, e rispetto tra imprese e comunità esterna. Tali aspetti si sostanziano in una conduzione etica degli affari, nel conseguimento di relazioni che abbiano reale valore e durata, in uno sviluppo collaborativo tra stakeholder con interessi più o meno diversi.

1.2 La sostenibilità è opportunità?

Ciò che può stupire i più scettici sono i numerosi risvolti positivi che un interesse per la sostenibilità genera su un'impresa. Gli autori che hanno analizzato l'implementazione degli aspetti di sostenibilità all'interno delle aziende, hanno riscontrato una reale evidenza positiva sui risultati aziendali in caso di realizzazione degli stessi. Le teorie sono varie ed appartenenti a diversi autori; in seguito verranno analizzate nel dettaglio e nel capitolo successivo approfondite a livello empirico.

Ciò che si può riscontrare in tutte le teorie analizzate, è l'effettiva correlazione positiva dell'implementazione delle tematiche all'interno delle aziende, così come un effettivo miglioramento delle condizioni delle comunità circostanti alle imprese che si occupano di sostenibilità. Più in generale queste teorie possono essere raccolte nella denominazione CSR (*Corporate Social Responsibility*), ovvero RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa),

⁴ M. CARRASSI, V. PERAGINE, *Responsabilità Sociale d'Impresa. Fondamenti teorici e strumenti di comunicazione*, FrancoAngeli Srl, Milano, 2007, pagg. 47-49.

che consiste in una serie di azioni in cui l'azienda dimostra la propria sensibilità alle tematiche sociali ed ambientali.

La RSI può essere implementata per diverse ragioni. La più nobile è quella per cui l'impresa crede realmente ai principi enunciati e si interessa al benessere di tutti i suoi stakeholder. D'altra parte, invece, dati i vantaggi della RSI, un'impresa potrebbe decidere di adottare tale comportamento per poter beneficiare delle agevolazioni in modo più o meno lucrativo. Con ciò si intende l'intenzione di sviluppare la RSI poiché consci che, oltre ad apportare benessere per la comunità, comporta dei vantaggi per l'impresa stessa, oppure si può trattare di un'implementazione dettata dal solo rispetto di standard obbligatori, o per attrarre gli stakeholder interessati a questi aspetti.⁵ Si tratta in quest'ultimo caso di un atteggiamento equiparabile ad azioni di *greenwashing*⁶, definito da Greenpeace come *"l'atto di ingannare i consumatori riguardo le pratiche ambientali di un'azienda o i benefici ambientali derivanti da un prodotto o da un servizio"*; non si può quindi considerare un caso di reale responsabilità sociale.

1.3 CSR: diverse teorie, percorso comune

Il termine responsabilità sociale d'impresa è quello più utilizzato per identificare l'attenzione alla sostenibilità da parte di un'organizzazione. In particolare, il tema della CSR ha assunto un ruolo predominante nel momento in cui si è diffusa l'interpretazione della tematica quale "responsabilità interiorizzata", ovvero quando si è giunti alla comprensione che essa non determinava una scelta caratterizzata solo da maggiori costi, ma di una più articolata sostituzione dei processi correnti con migliori formule imprenditoriali.

A tal proposito, sono stati svolti numerosi studi a dimostrazione di come l'attenzione rivolta alle problematiche ambientali e sociali risulti vincente sul piano economico, poiché il rispetto di tali aspetti, quali una nuova etica d'impresa, può rivelarsi un'ottima

⁵ Le motivazioni che spingono le aziende ad adottare strumenti di CSR possono essere legate alla soluzione di problemi gestionali ed operativi, quali quelli di immagine, competitivi, finanziari, piuttosto che un concreto e spontaneo interesse per l'interazione della sfera economica con quella sociale ed ambientale. M. CARRASSI, V. PERAGINE, *Responsabilità Sociale d'Impresa. Fondamenti teorici e strumenti di comunicazione*, op. cit. pagg. 25-50.

⁶ Il neologismo *greenwashing* indica l'ingiustificata appropriazione di virtù ambientali da parte di un'azienda al fine di trasmettere un'immagine positiva e mistificatoria di sé e distogliere l'attenzione da proprie responsabilità nei confronti d'impatti ambientali negativi. (Greenpeace, 2012)

<<http://www.stopgreenwash.org/introduction>> Consultato il 15/01/2016.

guida nei processi di pianificazione, programmazione e controllo aziendali. Dunque l'impresa, grazie all'implementazione della CSR, riesce a consolidare i risultati economici e a finalizzare la sua esistenza attraverso un elevato valore intangibile, rilevante sia per se stessa che per la collettività in cui è immersa. La CSR è un tema complesso e trasversale che permea le dimensioni sia economica che ambientale e sociale, identificando una nuova etica d'impresa che crea interconnessioni tra vari campi d'indagine, quali *corporate governance*, strategia e sistemi di controllo.⁷

Nella nuova concezione espressa, all'impresa, quale parte della comunità, è riconosciuta una responsabilità morale per l'attività che svolge. Ciò a cui si deve adeguare è un comportamento etico conforme ai valori condivisi dalla comunità in cui si inserisce: perché lo sviluppo d'impresa sia duraturo ed equilibrato, l'attività produttiva va svolta mediante un'intesa con tutti gli stakeholder attraverso il rispetto dei valori sociali e delle usanze del contesto.

All'interno dell'azienda va attuato un radicale ripensamento, sviluppato attraverso un'analisi della responsabilità verso tutti i suoi interlocutori e la ricerca di una rinnovata fiducia ed accettazione dell'impresa come istituzione. Ciò consiste in un ampliamento del potere di controllo dei nuovi interlocutori sul sistema impresa, poiché vi è la consapevolezza che, pur rimanendo il profitto condizione necessaria per la durabilità d'impresa, non è il solo requisito per la sopravvivenza, che si sostanzia altresì nella soddisfazione delle attese degli stakeholder.⁸

Vi è dunque un'estensione delle relazioni d'impresa sul piano sociale ed ambientale, sia a livello interno che esterno, ed un interesse per la dimostrazione del reale *commitment* aziendale attraverso l'esplicitazione dei principi cui si ispira e dei risultati ottenuti dalla nuova configurazione aziendale.

La conseguenza è una struttura decisionale più flessibile e decentrata, attenta alla crescente complessità del nuovo contesto su cui l'azienda è inserita, così come un ampliamento del sistema di controllo, dato dall'inclusione dei nuovi aspetti di

⁷ M. CARRASSI, V. PERAGINE, *Responsabilità Sociale d'Impresa. Fondamenti teorici e strumenti di comunicazione*, op.cit., pagg. 14-39.

⁸ "Le imprese eccellenti puntano a sviluppare una superiore capacità di soddisfare le attese degli interlocutori tutti, in vista di ottenere il massimo consenso di collaborazione e di alimentare una superiore capacità di competere sul mercato. [...] Mentre le imprese mediocri si muovono in una logica di utilizzo opportunistico di risorse e consensi, le imprese migliori ambiscono a valorizzare al massimo i contributi dei loro interlocutori tutti" V. CODA, *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988, pagg. 220-221.

sostenibilità considerati.

L'etica diventa il valore cardine su cui si basa l'impresa e su cui vengono consolidati i rapporti; diventa indispensabile l'integrazione tra le dimensioni economica, sociale ed ambientale per assicurare una migliore qualità della vita per gli stakeholder e, allo stesso tempo, produrre congrui flussi di remunerazione per i conferenti di capitale. Alla CSR si ricollega, dunque, "il principio della responsabilità" teorizzato da Freeman, secondo cui il management è responsabile per le proprie azioni e l'impatto che esse hanno sui soggetti del sistema socio-economico. Tale sistema di reciproco sostegno per un miglioramento della comunità si avvicina al tema dell'economia circolare e di comunione, in cui il benessere del gruppo genera nuove opportunità per i suoi componenti.⁹

Come già accennato, i modelli di governo aziendali basati sulla responsabilità sociale, non mettono in discussione la rilevanza del profitto o la centralità dell'attività produttiva, ma le modalità di sviluppo fondate sullo sfruttamento intensivo delle risorse naturali e non¹⁰. Ciò che viene espresso è la preferenza per scelte che siano in grado di evitare processi legati ad un impoverimento delle risorse naturali e sociali nel lungo termine, poiché essi compromettono anche la qualità e il funzionamento dell'attività economica, riducendo le probabilità di sopravvivenza dell'impresa.

Inoltre, secondo la definizione proposta nel Libro Verde della Commissione Europea, la *Corporate Social Responsibility* va integrata dalle aziende su base volontaria, ovvero non finalizzata a riparare eventuali danni causati alla comunità con il loro operato, né per adempiere alla legislazione vigente. Invero, la CSR consiste in disposizioni che "soddisfano le legittime attese economiche, sociali ed ambientali dei vari interlocutori aziendali, andando oltre gli obblighi di legge"¹¹.

⁹ Temi trattati successivamente, paragrafi 1.3.3 e ss. e capitolo 2.

¹⁰ Si fa in questo caso riferimento allo sfruttamento più o meno intensivo dei fattori produttivi elementari, quali capitale e lavoro, ovvero al trattamento dei lavoratori stessi.

¹¹ M. CARRASSI, V. PERAGINE, *Responsabilità Sociale d'Impresa. Fondamenti teorici e strumenti di comunicazione*, op.cit., pag. 41.

1.3.1 Stakeholder Theory e Resource-Based View Theory

La *stakeholder theory* è stata concepita da R. E. Freeman negli anni '80 a causa dei cambiamenti sociali ed economici manifestatisi per effetto della globalizzazione, l'insorgenza dell'*information technology*, il libero scambio tra gli stati ed un aumento della consapevolezza dell'impatto del business sulle comunità. Tali cambiamenti hanno suggerito le ragioni per rivedere il modello di business ed individuare un percorso con maggiore equilibrio economico.¹² La *stakeholder theory* propone un'inversione d'impostazione: da *shareholder value* a *stakeholder value*, ovvero dalla massimizzazione del profitto per gli *shareholder* (o la proprietà), ad una massimizzazione del coinvolgimento e della remunerazione di tutti gli attori impiegati nelle attività dell'impresa. Fin dalle prime ricerche effettuate, Freeman approfondì il problema della creazione di valore, riscontrando il danno ai possibili risultati economici che un non coinvolgimento di tutti gli attori e una mancanza di etica del capitalismo, possono causare. Ciò che tale teoria propone è, dunque, un radicale cambiamento di paradigma da implementare ad ogni livello (a partire dalle piccole imprese sino alle grandi organizzazioni), poiché dagli studi risulta manifesta la superiore creazione di valore che l'attenzione per gli interlocutori genera.

Tra i principi più importanti analizzati da Freeman vi è il già citato principio di responsabilità, ovvero la responsabilità di integrare l'etica all'interno delle decisioni di business: se non limitati da una responsabilità morale, i comportamenti opportunistici tendono a prevalere all'interno di una comunità, quale può essere l'azienda.

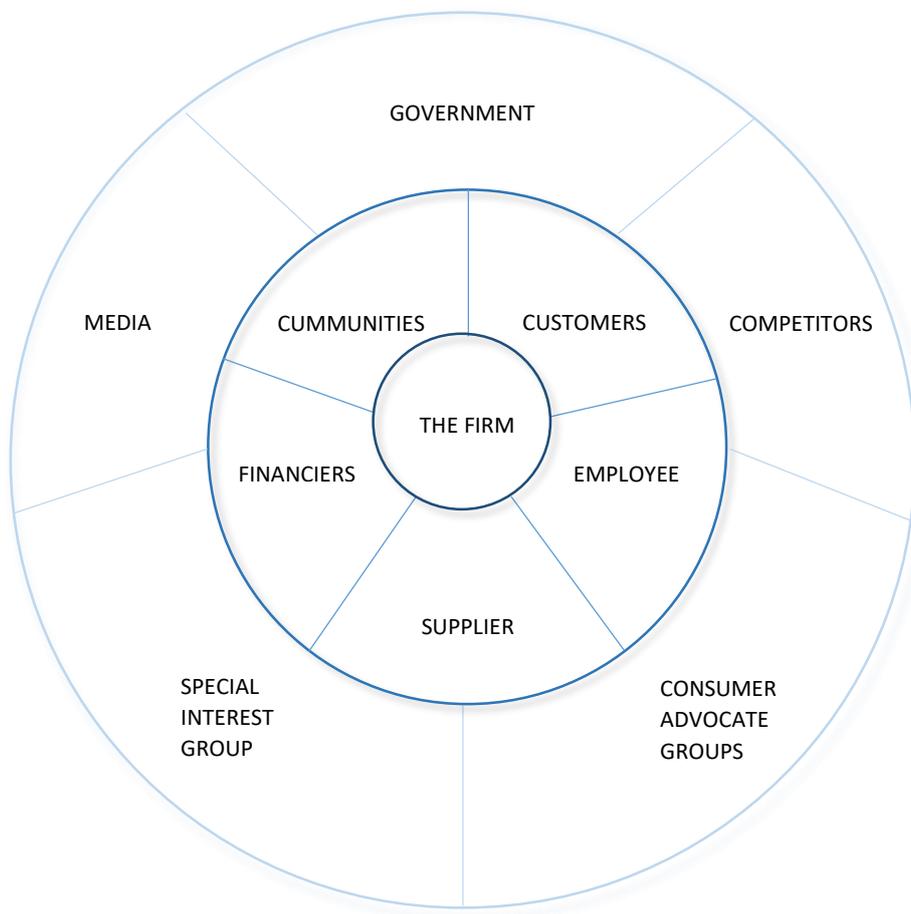
La *stakeholder theory* è una teoria descrittiva, strumentale e manageriale allo stesso tempo (così come definita da Donaldson e Preston)¹³, che analizza le modalità con cui il business opera al meglio e realizza il massimo valore possibile per ogni portatore d'interesse dell'azienda. Ogni impresa, per approfondire il problema della creazione del valore con la *stakeholder theory*, prima di agire sui rapporti, dovrebbe innanzitutto individuare la tipologia di relazioni che sussiste con i propri interlocutori, intesi principalmente come dipendenti, clienti, fornitori, sindacati, istituzioni e organizzazioni

¹² R. E. FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Cambridge, 1984, pagg. 43-48.

¹³ T. DONALDSON, L. E. PRESTON, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pagg. 65-91.

non governative, comunità (considerata anche nella dimensione ambientale).¹⁴

Fig. 1 – Gli stakeholder d'impresa



Elaborazione propria sulla base di Freeman

La Fig. 1 è una delle possibili rappresentazioni degli stakeholder in grado di creare valore per un'organizzazione. L'immagine riporta al centro l'impresa, poiché è il fulcro da cui si inizia ad analizzare il rapporto con i suoi diversi interlocutori, da cui dipartono due cerchi concentrici in cui sono stati rappresentati gli stakeholder primari e secondari, ovvero quelli con cui l'impresa ha un contatto diretto e coloro che invece fanno parte del contesto in cui è inserita.

¹⁴ R. E. FREEMAN, J. S. HARRISON, A. C. WICKS, B. L. PALMAR, S. DE COLLE, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge, 2010, pagg. 4-14.

Ciò che Freeman sta, dunque, tentando di provare negli anni, è che le esigenze della maggior parte dei portatori d'interesse dell'impresa possono essere correlate alla responsabilità sociale d'impresa, e che la loro soddisfazione sottende la massimizzazione di produzione di valore.

Negli ultimi anni la *stakeholder theory* si sta diffondendo in modo preponderante tra le aziende, tanto da portare all'istituzione di numerose agenzie di consulenza sulle tematiche legate alla responsabilità sociale. Tra le più importanti vi è AccountAbility, il cui impegno è espresso dalla commissione di numerosi studi e dalla stesura di un dettagliato "Manuale dello Stakeholder Engagement", in cui sono ricondotte le azioni da porre in essere per assolvere al meglio alla responsabilità sociale.¹⁵

Fig. 2 – Il processo di Stakeholder Engagement in cinque fasi



Fonte: <<http://www.accountability.org/images/content/2/0/205.pdf>>

Lo *Stakeholder Engagement* può essere implementato in diversi modi, ma è preferibile, *in primis*, analizzare le relazioni correnti con i propri stakeholder e poi rafforzarne i rapporti, attraverso forme di cooperazione e coinvolgimento.

¹⁵ <<http://www.accountability.org/images/content/2/0/208.pdf>>
<<http://www.accountability.org/index.html>> Consultati il 22/01/2016

Simile alla *stakeholder theory* è il concetto di *resource-based view theory*, sviluppatosi negli anni '90 e basato sulla concezione che il vantaggio competitivo di un'azienda aumenta se essa pone al centro delle proprie politiche strategiche le risorse e le *capabilities* di cui dispone in via esclusiva. Si tratta in particolare di “*physical capital resources, human capital resources and organizational capital resources*”¹⁶ che la differenziano dalle imprese concorrenti, ovvero risorse uniche, non imitabili.

L'analisi empirica effettuata dal Cone Corporate Citizenship¹⁷ è la riprova della correlazione tra aziende che intraprendono pratiche sociali e risorse umane che scelgono di lavorare per un'impresa in cui percepiscono di apportare un reale contributo ai bisogni della società. La conseguenza è il legame tra impegno degli impiegati, qualità del rendimento e performance economico-competitive dell'impresa¹⁸.

La nozione di *resource-based view theory* comprende tutte le risorse fondamentali per la formulazione di una strategia competitiva d'impresa che sia in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo, fra le quali vi sono le risorse umane. Non tutte sono, ovviamente, indispensabili per l'ottenimento di risultati, ma, perché questi siano massimizzati, l'orientamento dell'impresa dovrebbe propendere per una scelta di non sostituibilità, ovvero risorse che siano in grado di apportare competenze indispensabili e che siano, per tale ragione, remunerate con soddisfazione. Allo stesso modo, quest'impostazione può essere un'arma a doppio taglio, poiché l'indispensabilità potrebbe mettere in difficoltà l'azienda nel momento in cui decidano di abbandonarla. L'impresa deve essere in grado di attrarre e trattenere i propri dipendenti in base alla loro importanza: la scelta si deve basare su caratteristiche difficilmente imitabili e la contribuzione alla creazione di valore per i clienti finali.

La gestione delle risorse umane è, dunque, un fattore critico per l'azienda, dato dalla

¹⁶ P. M. WRIGHT, G. C. MCMAHAN, A. MCWILTAM, “Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective”, *International Journal of Human Resource Management*, May 1994 pag. 303.

¹⁷ All'interno dell'elaborato si farà più volte riferimento ai Cone Corporate Citizenship Studies. Queste ricerche empiriche vengono commissionate dalla Cone Communications (<<http://www.coneinc.com>>), azienda con sede a Boston e i cui risultati sono frutto di ricerche svolte prevalentemente in territorio americano. Si tratta di un'agenzia di strategia e comunicazione specializzata sullo sviluppo della *brand loyalty* attraverso il potenziamento della fedeltà degli stakeholder e basata su relazioni di lungo termine.

¹⁸<http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/7c6165bb378273babd958415d58ec980/files/2002_cone_corporate_citizenship_study.pdf>

<<http://mycoachescorner.com/media/2004ConeCorporateCitizenshipStudy.pdf>>

Consultati il 30/01/2016

necessità di attrarre le migliori figure professionali presenti sul mercato del lavoro e contribuire a sviluppare le loro competenze in modo unico, con evidenti vantaggi per entrambe le parti.

1.3.2 Triple Bottom Line Theory

Con il termine *triple bottom line* si intende la valutazione delle performance aziendali nelle dimensioni economica, sociale ed ambientale. Il termine è stato coniato nel 1994 da John Elkington¹⁹, imprenditore vicino ai temi di sostenibilità, che definì una teoria, vicina alla CSR, che fa riferimento alla valutazione delle performance in ambito non prettamente economico. La “*bottom line*” di un bilancio con cui si identifica generalmente il profitto o la perdita, viene dunque integrata dagli aspetti sociali ed ambientali per giungere ad un reporting in grado di evidenziare il risultato aziendale nel suo complesso. La *triple bottom line* si suddivide in *profit*, *people*, *planet*, i cui termini indicano: *profit*, la dimensione economica legata all’economicità e alla remunerazione del capitale, fondamentale per la sopravvivenza dell’impresa; *people*, la dimensione incentrata sull’impegno per la comunità e sulle pratiche che consentono un miglioramento dello sviluppo del capitale umano; *planet*, una terza dimensione legata all’ambiente e a comportamenti ecologicamente responsabili.²⁰ Il triplo finalismo d’impresa correlato a queste dimensioni è dunque riconducibile alla responsabilità sociale: esprime, allo stesso modo, la necessità di una visione integrata dei tre aspetti nelle politiche strategiche per massimizzare le performance d’impresa.

1.3.3 I vantaggi dell’implementazione

Le teorie legate alla responsabilità sociale sono dunque varie, ma ognuna di essa sostiene che per creare valore è necessario porsi in un’ottica di lungo periodo, non reggersi su un ritorno di breve, poiché la sopravvivenza di un’impresa è caratterizzata da diversi fattori in cui gli stakeholder risultano determinanti. Atteggiamenti di tipo etico apportano numerosi benefici all’impresa e, nella maggior parte dei casi, hanno anche un risvolto economico-finanziario positivo per la stessa. L’elenco di tali vantaggi può differire in

¹⁹ J. ELKINGTON, *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford, 1997, pagg. 70 e ss.

²⁰ <<http://www.economist.com/node/14301663>> Consultato il 10/02/2016

base agli autori cui ci si riferisce, ma il contenuto espresso è simile e riassumibile nei seguenti punti:²¹

- Un miglior approvvigionamento di risorse finanziarie;
- Il rafforzamento del brand e dell'immagine aziendale;
- Una maggiore attrattività e mantenimento del personale;
- L'incremento delle vendite;
- Lo sviluppo di una rete di comunicazione preferenziale;
- Una migliore gestione dei rischi;
- La riduzione dei costi operativi.

L'approvvigionamento di risorse finanziarie

Volgendo l'attenzione al lato finanziario, la prima sinergia che emerge è legata alla possibilità da parte dell'impresa di ottenere capitale per poter ampliare l'orizzonte delle sue politiche integrate. Anche in tale ambito, infatti, si è rilevata un'espansione del fenomeno dell'eticità, ovvero lo sviluppo di nuovi campi di investimento che integrano gli aspetti morali all'ambito finanziario.²² Tale cambiamento di impostazione è maturato dalla richiesta di maggior trasparenza da parte della comunità, cui la finanza si è dovuta adeguare proponendo investimenti contraddistinti da una particolare attenzione a come l'etica del business è condotta.

Un'impresa socialmente responsabile riesce, così, ad usufruire di particolari fonti di finanziamento, in modo da poter ridurre l'incidenza degli oneri finanziari sul capitale proprio e un conseguente aumento del valore dell'impresa. Analogamente, il vantaggio per gli investitori è quello di conseguire maggiori ritorni dati i minori rischi associati alle imprese sostenibili, così come una maggiore durabilità nel medio e lungo periodo. Un evento che ha sbloccato l'interesse per il fenomeno e ne ha fatto cogliere la portata²³, è stato la costituzione dell'indice *Dow Jones Sustainability Index World* nel 1999, che raggruppa i risultati borsistici di aziende sostenibili a livello mondiale, per poi dare avvio ad una serie di altri indici, quali il *Dow Jones Sustainability Index Europe* e gli

²¹ Si fa qui riferimento al testo di P. KOTLER, N. LEE, *Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley, Hoboken, 2005, pagg. 11-17.

²² <<http://www.finanze-etica.it/>> Consultato il 12/02/2016.

²³ Potenzialmente l'investimento etico interessa il 40-50% degli investitori. Nel 2014 gli investimenti sostenibili a livello globale hanno interessato US \$ 21,4 trillion. <<http://www.gsi-alliance.org/members-resources/global-sustainable-investment-review-2014/>> Consultato il 12/02/2016.

indici *FTSE4Good Global* e *FTSE4Good Europe*, sempre riferiti alla quotazione dei titoli attraverso parametri ambientali e sociali.

Rafforzamento del brand e dell'immagine aziendale

Un secondo beneficio è il contributo che un'impostazione gestionale sostenibile fornisce al valore del brand. L'impresa, infatti, attraverso tali politiche, consegue un rafforzamento della sua identità, alimenta la fiducia dei consumatori, ed in generale di tutti i suoi stakeholder, alla marca. Per riuscire ad incrementare tale fedeltà, l'organizzazione deve integrare politiche sociali di marketing che siano in grado di rafforzare le risorse intangibili e trasmettere i valori emotivi ad alto impatto positivo sul valore percepito, così da poter richiedere un *premium price* per l'attenzione riservata alla sostenibilità. A sostegno di questa tesi, il Cone Communications²⁴ definisce tale politica una delle principali risorse strategiche in grado di influenzare positivamente il comportamento degli stakeholder, contrariamente ad un'impresa che trascura i propri contenuti sociali.

Attrattività e mantenimento del personale

Un terzo beneficio che si riscontra nella relazione tra valore sociale ed economico riguarda la gestione delle risorse umane. Secondo quanto affermato da Casotti²⁵, tali risorse risultano fondamentali per la creazione di valore e la differenziazione, poiché responsabili dell'integrazione degli *intangible asset*. Questi, a loro volta, condizionano le prestazioni d'impresa poiché consistono in valori quali conoscenze, competenze, fiducia nei confronti dell'azienda, formazione e senso di sicurezza. Secondo tale impostazione, il dipendente va inteso quale primo stakeholder d'impresa che dev'essere motivato ed incentivato a valorizzare l'organizzazione in ogni suo aspetto.

Il legame con le risorse umane va coltivato ed approfondito per poter riuscire a creare le condizioni lavorative più soddisfacenti e sicure per la persona: un personale motivato e qualificato è un vantaggio competitivo che rafforza l'immagine aziendale e i risultati dell'impresa stessa. Inoltre, date le capacità di attrattività sviluppate attraverso politiche sostenibili, l'impresa sarà in grado di acquisire le migliori figure professionali presenti

²⁴ <<http://www.conecomm.com/what-is-cause-branding>> Consultato il 15/02/2016

²⁵ A. CASOTTI, *La responsabilità sociale delle imprese. Definizione, certificazioni, bilancio sociale e codici etici*, IPSOA, Milano, 2005, pag. 9

sul mercato del lavoro.

Incremento delle vendite

Le imprese attente alle due tematiche menzionate sono caratterizzate da un incremento delle vendite e del fatturato quale diretta conseguenza dell'accrescimento del valore del brand, dato dalle politiche strategiche intraprese. Come approfondito nei paragrafi precedenti, la CSR è in grado di incrementare le performance e quindi generare un maggiore impatto a livello di reputazione aziendale, instaurando con i clienti più attenti alle tematiche un rapporto duraturo e basato sull'affidabilità dell'impresa.

In particolare, effettuando una strategia di differenziazione basata su scelte responsabili sotto il profilo ambientale e sociale, con risvolti a livello di prodotto e processo, l'azienda concretizza un doppio impatto sui consumatori: un vantaggio sociale diretto, conferito dagli attributi stessi del prodotto, e un vantaggio indiretto, conseguente all'influenza sul sistema valoriale.

A sostegno di questa tesi, si riporta la ricerca svolta dalla *Business for Social Responsibility*²⁶, nella quale i consumatori dimostrano una preferenza per i prodotti meno impattanti a livello ambientale e caratterizzati da un reale impegno a livello sociale. L'incremento delle vendite consiste, così, in un ulteriore impulso in ottica di integrazione della sostenibilità all'interno della strategia aziendale.

Sviluppo di una rete di comunicazione preferenziale

Oltre allo sviluppo di strategie di marketing sociale ed ambientale, le imprese devono anche attivare una rete di comunicazione in grado di veicolare la propria proattività nei confronti delle due tematiche. Attraverso la comunicazione dei principi che persegue e dei valori che la distinguono dai concorrenti, l'impresa è in grado di rafforzare i legami con gli stakeholder ed ampliare le forme di cooperazione e di riconoscibilità all'esterno. La comunicazione instaura, dunque, un rapporto preferenziale e di valore verso coloro che, a loro volta, sono proattivi nei confronti della tematica.

²⁶<www.bsr.org/en/about/press-release/sustainable-lifestyles-to-drive-sales-market-share-and-innovation-within-fi> Consultato il 16/02/2016

Gestione dei rischi

L'impresa che adotta volontariamente politiche sociali, facendo trasparire una strategia incentrata sulla sostenibilità, ovvero basata su trasparenza e fiducia, induce gli stakeholder ad avere una maggiore considerazione dell'impresa poiché i rapporti con la stessa si configurano come più duraturi ed affidabili, secondo quanto già esposto. La conseguenza del superamento degli obblighi normativi adduce ad una migliore consapevolezza della gestione dei rischi perché l'azienda, integrando le pratiche ambientali e sociali, effettua maggiori verifiche ed analisi di gestione rispetto a coloro che non implementano la CSR.²⁷ In particolare, tale gestione riguarda il rischio di danni ambientali, ma anche di impatti di tipo sociale, ad esempio legati alla sicurezza e alla salute sul posto di lavoro.

Riduzione dei costi operativi

Dall'analisi dei benefici analizzati nei paragrafi precedenti, si può riscontrare un ulteriore vantaggio dell'implementazione della CSR legato alla riduzione dei costi operativi in ambito sociale ed ambientale. Nel caso del primo, la riduzione è data dal maggior *commitment* attribuito al personale di un'azienda attiva nel miglioramento delle condizioni di lavoro dei propri dipendenti e dall'efficienza che ne deriva: essi si riconoscono in un'impresa sostenibile, sana, in cui le politiche di coinvolgimento e motivazione li incentivano a produrre in modo più soddisfacente.

Considerando l'ambito ambientale, invece, si ha una riduzione dei costi per effetto dell'incremento di efficienza, dato dalla diminuzione degli sprechi e l'ottimizzazione nell'uso delle risorse (ad esempio acqua ed energia), più in generale in una maggiore oculatezza sull'utilizzo dei materiali e della forza lavoro.²⁸ I risvolti di un maggiore impegno in ambito sociale e ambientale possono, però, essere molteplici, quale, ad esempio, il miglioramento della qualità del prodotto e del servizio offerto che un'attenzione alle esigenze del cliente può comportare e, di conseguenza, sull'incremento delle vendite.

²⁷<http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/infographic/cohesion_policy_20142020_it.pdf> Consultato il 19/02/2016.

²⁸ L.BURKE, J. M. LOGSDON, "How corporate social responsibility pays off", *Long Range Planning*, volume 29, Aug. 1996, pag. 495- 502.

1.4 Il concetto di *Shared Value*

Menzione a parte merita la teoria dello *Shared Value*, valore condiviso, che, pur essendo parte delle teorie collegate alla *Corporate Social Responsibility*, è stata concepita dagli autori per essere intesa come distinta ed innovativa rispetto alle soluzioni precedenti. Questo concetto intende la CSR come la realizzazione di un patto a somma positiva tra azienda e tutti i suoi interlocutori, esplicitazione della correlazione tra competitività d'impresa e qualità del contesto in cui è inserita attraverso la valorizzazione del *know how*. Tale approccio incoraggia la riconfigurazione delle relazioni all'interno della catena del valore e politiche particolarmente impegnate nello sviluppo economico locale.

Gli autori di questa teoria, Michael Porter e Mark Kramer, l'hanno elaborata a seguito di una serie di studi negli anni. La pubblicazione "*The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*" del 2002 si può definire un preludio all'esplicitazione della teoria, trattata nel 2006, ma definita chiaramente solo nel 2011.

L'incipit dell'articolo del 2002²⁹, "*Most companies fell compelled to give to charity. Few have figured out how to do it well*", esplica la posizione dei due autori nei confronti della filantropia d'impresa: intesa come pura donazione, non assolve né alla massimizzazione di profitto per l'azienda, né alla reale creazione di valore del contesto.

Generalmente le aziende si avvalgono della *strategic philanthropy* come forma di promozione d'immagine per aumentare la visibilità dell'organizzazione, ma, tale impostazione non focalizzata e basata sulla semplice elargizione a fini pubblicitari, non ha alcun reale scopo sociale ed ambientale.

Per tale ragione gli autori ritengono vi sia la necessità di concepire la filantropia e la sostenibilità in modo nuovo, in cui non vi sia separazione tra obiettivi sociali ed economici d'impresa, allo stesso modo per cui non ritengono credibile la posizione di Friedman (*Capitalism and Freedom*, 1962), secondo cui gli obiettivi sostenibili non procurano benefici all'infuori delle mere donazioni.

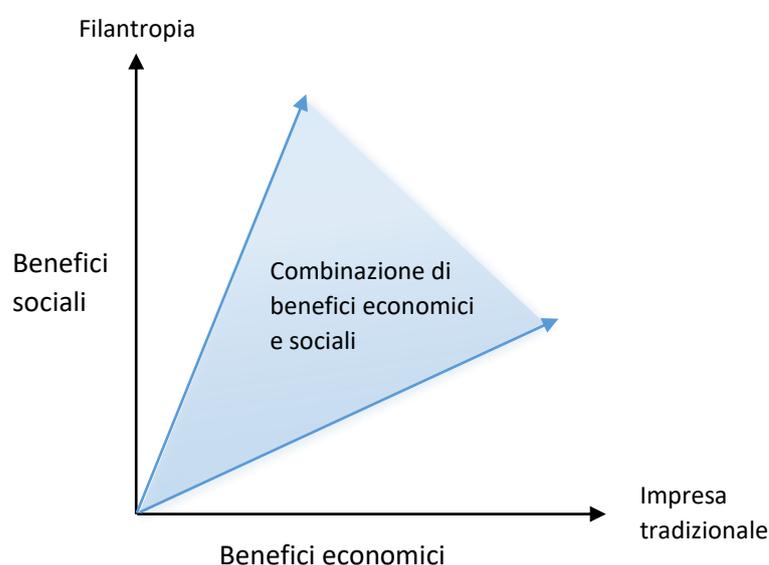
Il nuovo pensiero espresso è la concezione della filantropia in modo strategico, l'utilizzo delle azioni caritatevoli per migliorare il contesto competitivo, introducendo all'interno del contesto obiettivi sociali e ambientali che si allineano a quelli aziendali. La società risulta un sistema aperto, in cui le imprese non operano in modo isolato e la cui abilità a

²⁹ MICHAEL. E. PORTER, MARK. R. KRAMER, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Dic. 2002.

competere dipende dalle circostanze del contesto in cui sono inserite, il cui sviluppo influisce in modo più o meno diretto sui risultati.

La convergenza d'interessi si realizza in molti ambiti, quali l'istruzione, la salute, l'indipendenza economica, le infrastrutture e le telecomunicazioni, le istituzioni, ecc. In particolare, l'influenza della responsabilità sociale si ripercuote su ognuno dei quattro elementi del vantaggio competitivo analizzati da Porter ne "Il vantaggio competitivo delle Nazioni": le condizioni dei fattori, le condizioni della domanda, la strategia, la struttura e la rivalità tra le imprese, i settori correlati e di supporto.

Fig. 3 – La convergenza di interessi tra impresa e comunità secondo Porter e Kramer



Fonte: Porter, Kramer, 2002

Gli investimenti filantropici hanno un concreto effetto sulla competitività del cluster, sulle performance delle imprese che lo costituiscono, e risulta spesso l'unica politica strategica in grado di massimizzare la soddisfazione di tutti gli stakeholder.

Negli anni, il pensiero dei due autori si è evoluto e consolidato sui temi relativi a sostenibilità e responsabilità sociale.

L'articolo sull'Harvard Business Review del 2006³⁰ riporta una situazione mutata rispetto ai precedenti studi: un'implementazione considerevole del tema della CSR nelle aziende (data dal mutamento dell'opinione pubblica a riguardo) e una descrizione della stessa, da parte di Porter e Kramer, quale *“fonte di opportunità, innovazione e vantaggio competitivo”*. Le politiche sostenibili sono, però, ancora legate al *“carattere cosmetico”*, all'apparenza, con il rischio di cadere in azioni di *greenwashing*, a causa, anche, di un sistema finanziario che supporta solo in parte lo sviluppo della responsabilità sociale.³¹

Ciò che sottolineano i due autori sono, invece, l'importanza dell'analisi dei punti di intersezione tra impresa e società, la consapevolezza dei legami che intercorrono tra esse, la definizione di un'agenda sociale d'impresa; le dimensioni sociale ed ambientale devono trovare riscontro nella *value proposition* per poter attuare un posizionamento competitivo ed ampliare il vantaggio sui concorrenti.

Le imprese devono mutare il loro atteggiamento difensivo in opportunità, attraverso lo sviluppo di un approccio sociale integrato e pervasivo all'interno della comunità.

*“Essere sostenibili significa approcciare in modo nuovo e diverso il rapporto impresa-società: significa passare da una visione conflittuale e basata sul sospetto e sulla contrapposizione, ad una visione basata sulla reciprocità e sulla collaborazione.”*³²

L'analisi si è poi focalizzata su due tipi di CSR: reattiva e strategica. La prima si può considerare una forma di CSR elementare, basata essenzialmente sul controllo dei rischi, che prevede comportamenti in grado di permetterne il riconoscimento di *“buona corporate citizenship”*, in linea con le preoccupazioni degli stakeholder, e struttura in grado di mitigare gli effetti negativi della propria attività all'esterno. La reattività è fondamentale per un'impresa che, attraverso l'identificazione di *best practices*, riesce a coinvolgere l'intera comunità nei suoi progetti e, di conseguenza, a ricavarne evidenti benefici.

La CSR strategica, però, non solo ottimizza i risultati aziendali e i rapporti con gli stakeholder, ma permette di assumere una posizione unica rispetto ai concorrenti: i problemi sociali diventano fonte di opportunità ed innovazione strategica in grado di

³⁰ MICHAEL. E. PORTER, MARK. R. KRAMER, *“Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”*, *Harvard Business Review*, Dic. 2006, pagg. 1-14.

³¹ Pur essendo stati istituiti diversi indici legati alla sostenibilità, la disomogeneità degli indicatori utilizzati per il *“rating sociale”*, ovvero di indicatori a volte incoerenti tra loro, facilita la diffusione di comportamenti ambigui.

³² M. CRIVELLARO, G. VECCHIAT, F. SCALCO, *Sostenibilità e rischio greenwashing*, Webster Srl, Padova, 2012, pag. 16.

creare valore condiviso. In particolare, il rafforzamento del contesto competitivo dato da investimenti nella comunità, accresce la produttività aziendale, dando così vita ad un rapporto univoco e simbiotico in cui vi è un rafforzamento reciproco.

Un terzo articolo pubblicato da Porter e Kramer nel 2011³³, approfondisce tale concetto di *Shared Value* e identifica le soluzioni per reinventare il capitalismo in ottica di responsabilità sociale condivisa.

L'errore commesso più frequentemente dalle imprese, secondo i due autori, è la mancanza di attenzione verso fattori che potrebbero determinare un successo di lungo periodo, a causa dalla sola focalizzazione sulla performance finanziaria di breve termine, i cui risultati risultano essere: standardizzazione, competizione sul prezzo, crescita organica lenta e scarsa innovatività.

La soluzione è la creazione di valore condiviso quale risposta ai bisogni della società per conciliare le performance economiche con il progresso sociale. Una radicale inversione di paradigma può riuscire a riorientare il capitalismo verso un nuovo successo economico, riformulando i concetti di responsabilità sociale, filantropia e sostenibilità.

“L’obiettivo delle imprese va ridefinito intorno alla creazione di valore, e non intorno al profitto in quanto tale. Ciò darà origine a una nuova ondata di innovazione e di crescita della produttività nell’economia globale.”

La Tab. 1 riporta il confronto tra i termini *Corporate Social Responsibility* e *Creating Share Value* secondo quanto riportato nell’articolo di Porter e Kramer del 2011. Tale schema si pone in netta contrapposizione sia con quanto affermato dagli autori negli anni precedenti, sia con le diverse teorie sulla CSR fin qui trattate.

I due autori sostituiscono il concetto di responsabilità sociale con quello più pervasivo di *shared value*, non mera redistribuzione, ma diffusione della dotazione complessiva di valore economico, sociale ed ambientale, pratiche strategiche ed operative che incrementano la produttività aziendale, migliorando il contesto in cui è inserita.³⁴ In particolare, i due autori hanno individuato tre modalità per creare valore condiviso

³³ MICHAEL. E. PORTER, MARK. R. KRAMER, “The big idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth”, *Harvard Business Review*, Jan. 2011, pagg. 62-77.

³⁴ Un esempio è rappresentato dal commercio equo e solidale, che non può essere considerato *shared value*, il cui concetto, applicato al tema, implica, invece, un rafforzamento del *cluster* locale basato sul miglioramento delle tecniche di sostegno e il supporto agli stakeholder (agricoltori, istituzioni, organizzazioni *no profit*) per accrescere il benessere dell’intera comunità.

attraverso la creazione di valore sociale: ridefinizione di prodotti e mercati, riconcettualizzazione della catena del valore, sviluppo di sistemi di supporto all'interno della comunità.

Tab. 1 – Differenze tra valore condiviso e responsabilità sociale secondo Porter e Kramer

CSR → CSV

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valore: fare del bene ➤ Civismo, filantropia e sostenibilità ➤ Discrezionale o in risposta a pressioni esterne ➤ Separata dalla massimizzazione del profitto ➤ L'agenda è determinata dal reporting esterno e dalle preferenze personali ➤ L'impatto è limitato dalla politica aziendale e dal budget di CSR 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valore: benefici economici e sociali in relazione al costo ➤ Creazione di valore in comune da parte dell'azienda e della comunità ➤ Riallinea l'intero budget dell'azienda ➤ Funzionale alla massimizzazione del profitto ➤ L'agenda è specifica dell'azienda e generata all'interno ➤ Riallinea l'intero budget dell'azienda
---	--

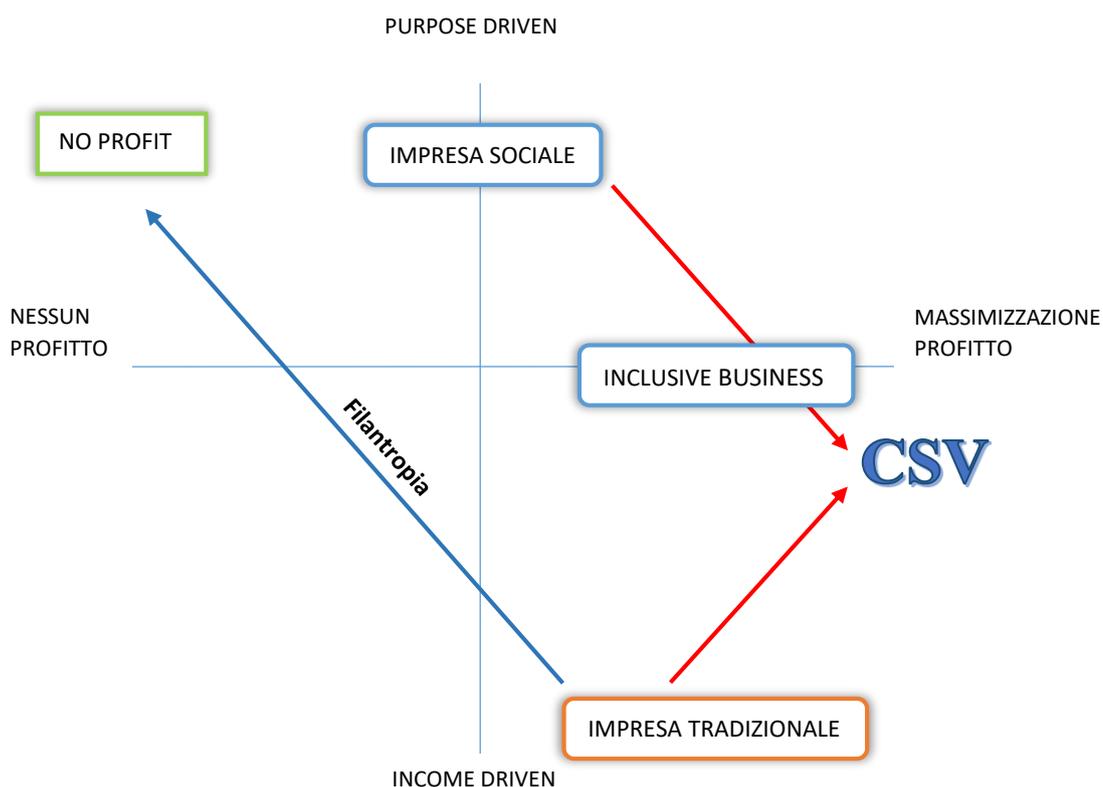
Fonte: Porter, Kramer, 2011

Questi approcci sottendono un nuovo modo di concepire l'economia, una forma più sofisticata di capitalismo e un posizionamento distintivo dell'azienda, in grado di ampliare i benefici sociali della comunità, per incrementare la produttività complessiva.

Ulteriore conseguenza dell'implementazione del valore condiviso è la *cross-fertilization* tra profit e *no profit*, ovvero l'assottigliamento dei confini tra i due tipi di imprese. Pertanto, sulla base di questa nuova imprenditorialità sociale, prendono vita nuove forme di impresa "ibride", il cui ruolo è divenuto tale da riuscire a identificarle in un "quarto settore", ove convergono aziende *purpose driven* e *income driven*. Tali imprese vengono

definite da Sabeti³⁵ “for-benefit”, distinguendole dalla precedente suddivisione delle attività in *for-profit*, *no profit* e *government*. Il modello proposto, quindi, si appropria del concetto di *shared value*, per superarlo, identificando una nuova categoria di imprese.

Fig. 4 – Rappresentazione grafica delle configurazioni d’impresa³⁶



Fonte: Fiorentino, Michellini

L’archetipo di un’organizzazione di questo tipo è caratterizzata da motivazioni “tradizionali”, ovvero il profitto, il cui obiettivo fondamentale è, però, la creazione di valore condiviso attraverso l’implementazione di un modello di business *multistakeholder*, che opera seguendo principi di equità e trasparenza.

Un esempio di aziende appartenenti al suddetto quarto settore si identifica nelle B Corporation, modello d’impresa su cui questo lavoro di tesi si concentrerà nei capitoli

³⁵ H. SABETI, “The For-Benefit Enterprise”, *Harvard Business Review*, Nov. 2011.

³⁶ D. FIORENTINO, L. MICHELINI, “Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l’inclusive business”, *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 2011, pag. 8.

successivi.

1.5 Una nuova occasione per riconcepire il business: l'economia circolare

L'economia circolare rappresenta un nuovo tipo di interazione tra mercati, clienti e risorse naturali, in grado di rappresentare la più grande rivoluzione ed opportunità dell'economia attuale³⁷. L'implementazione di tale paradigma può risultare distruttivo rispetto ai business model correnti a causa dell'impiego delle conquiste tecnologiche dell'era digitale, quali: “*Mobile, Machine-to-machine Communication, Cloud Computing, Social, Big data Analytics, Modular design Technology, Advanced recycling Technology, Life and material sciences Technology, Trace and return Systems, 3D Printing:*”³⁸

Il concetto di *Circular Economy* rientra nelle tematiche delle teorie trattate finora, ovvero CSR, *Shared Value* e le imprese *for-benefit* di Sabeti. Tale principio, però, si focalizza principalmente sul vantaggio competitivo che l'attuazione della circolarità può creare all'interno di un sistema economico. Il “*Circular advantage*” è dato dall'approccio *disruptive* verso il modo in cui si produce e consuma attualmente, rivalutando il concetto di spreco e indirizzando l'utilizzo di risorse verso un reimpiego efficiente. L'efficacia ed efficienza sono, infatti, conseguenti al principio di circolarità delle materie all'interno della catena del valore: attraverso l'attenzione per lo spreco e le energie rinnovabili, un'impresa può reimmettere risorse e recuperare valore che altrimenti andrebbe perduto con la generazione di scarti non riutilizzati.

La teoria dell'economia circolare si è diffusa negli ultimi anni a causa dell'esponenziale aumento della popolazione, la quale genera un depauperamento delle risorse sempre più preoccupante. Ci si riferisce, in particolar modo, all'estrazione e consumo di risorse naturali scarse e con *Carbon Footprint*³⁹ negativo, quali combustibili fossili o metalli e

³⁷ P. LACY, J. RUTQVIST, *Waste do Wealth. Creating Advantage in a Circular Economy*, Palgrave MacMillan, 2015, pagg. 5 e ss.

³⁸ <<https://www.accenture.com/us-en/insight-creating-advantage-circular-economy.aspx>> Consultato il 26/03/2016.

³⁹ La *Carbon Footprint* (“impronta di carbonio”), esprime l'emissione di gas (CO₂, CH₄, Ossido nitroso N₂O, Idrofluorocarburi HFC_s, Perfluorocarburi PFC_s e Esafloruro di zolfo SF₆) equivalente il totale delle emissioni di gas ad effetto serra associate direttamente o indirettamente ad un prodotto, un'organizzazione, un servizio od un individuo. La tCO₂e (tonnellate di CO₂ equivalente) è una misura che indica l'impatto dell'emissione considerata sui cambiamenti climatici, l'effetto serra prodotto da questi gas in riferimento all'effetto serra prodotto dalla CO₂.

<http://www.footprintnetwork.org/it/index.php/GFN/page/carbon_footprint/> Consultato il 26/03/2016.

materiali difficili da riciclare. Tale fenomeno è aggravato dalla frammentazione dei processi produttivi che, attraverso la globalizzazione della catena del valore, trascura l'opportunità di risparmio di risorse ed energia.

Il modello corrente non fu messo in discussione fino a che i problemi provocati non furono manifesti (aggravati dall'incapacità di contrastare tali trend negativi da parte di aziende ed istituzioni) e si comprese l'insostenibilità dello stesso nel lungo termine. Il paradigma sotto accusa è il “*take-make-dispose*”, ovvero la produzione e il consumo di risorse volti alla massimizzazione del guadagno a breve termine, senza interesse per le conseguenze dello smantellamento dei prodotti a fine vita.

Per tali ragioni, sono state intraprese numerose campagne di sensibilizzazione ed è stato introdotto il termine di *Extended Producer Responsibility* (EPR)⁴⁰, una declinazione della CSR, quale strategia politica per ridurre le conseguenze ambientali delle attività aziendali. La EPR si focalizza sulla gestione dei prodotti a fine vita per individuare approcci che consentano di mantenere una risorsa produttiva il più a lungo possibile all'interno del “*loop*” della vita dei prodotti, intercettando i materiali riutilizzabili e identificando le migliori procedure per la gestione degli scarti.

Le imprese si trovano ad un punto di svolta: nel momento in cui si riescono a rintracciare le fonti dello spreco, gli scarti possono diventare fonte di guadagno.

Lo spreco non corrisponde ai soli scarti fisici e se ne possono distinguere quattro forme:

- Risorse sprecate, intese come materiali ed energia che non vengono rigenerati, ma la cui funzione si esaurisce con il consumo;
- Prodotti con cicli di vita artificialmente manomessi per incrementare l'acquisto degli stessi (la cosiddetta obsolescenza programmata);
- Prodotti la cui capacità non viene sfruttata al massimo delle loro possibilità (ad esempio le automobili, il cui utilizzo è solo parziale nell'arco di una giornata);
- Spreco dei valori integrati nei prodotti, quali componenti e materiali che non vengono recuperati durante lo smantellamento.

⁴⁰ OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), *Extended Producer Responsibility. A Guidance Manual for Governments*, 2001, pagg. 18-22.

Lo spreco rappresenta l'opportunità di muovere da un'impostazione produttiva in cui la crescita è basata sulle risorse (tendenzialmente scarse), ad un'era in cui la crescita economica è “*performance-based*”.

In un futuro, attualmente utopico, il concetto di spreco non sussisterà più e, con esso, si consoliderà la comprensione del valore potenziale e “circolare” di ogni risorsa.

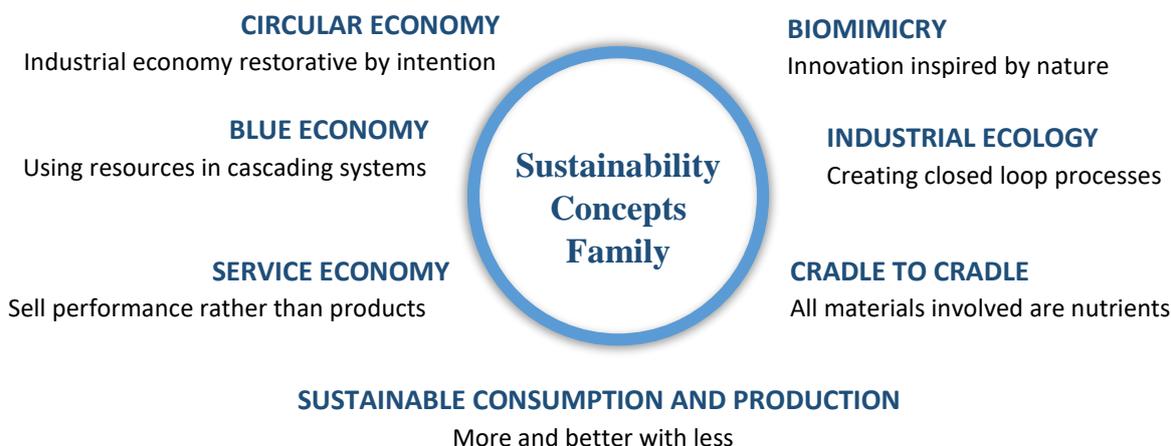
Al momento, la circolarità degli elementi è ancora in fase di studio, ma, oltre all'ovvia riduzione di estrazione e utilizzo dei materiali, si possono rintracciare diverse procedure facilmente attuabili per la riallocazione degli scarti.

In particolare, si identificano quattro metodi per il reinserimento dei materiali di rifiuto nel ciclo di vita di nuovi prodotti:

- *Riutilizzo*, ovvero riadoperare gli scarti senza alcuna trasformazione, semplicemente rivendendo il prodotto per lo stesso scopo o come materiale grezzo per un processo differente;
- *Recupero o riparazione*, intesi come ripristino o miglioramento delle caratteristiche del prodotto per poterne estendere le possibilità d'uso;
- *Rigenerazione*, cioè la sostanziale trasformazione di scarti per realizzare nuovi prodotti;
- *Riciclo*, ovvero il processo di conversione che permette agli scarti di tornare alla forma di materiale grezzo da poter riutilizzare per altri scopi rispetto alla destinazione iniziale.

La *Circular Economy Idea* ha posto le basi per lo sviluppo di diverse pratiche collegate a questa teoria, che, pur avendo la stessa concezione di spreco, si possono ritenere delle evoluzioni del principio di partenza. La rappresentazione seguente (Fig. 5) identifica la suddivisione del concetto di circolarità in sette discipline principali, tra cui la stessa *Circular Economy*, ovvero: *Blue Economy*, *Service Economy*, *Sustainable Consumption and Production*, *Cradle to Cradle*, *Industrial Ecology*, *Biomimicry*.

Fig. 5 – Le evoluzioni della Circular Economy



Elaborazione propria sulla base del testo in ellenmacarthurfoundation.org⁴¹

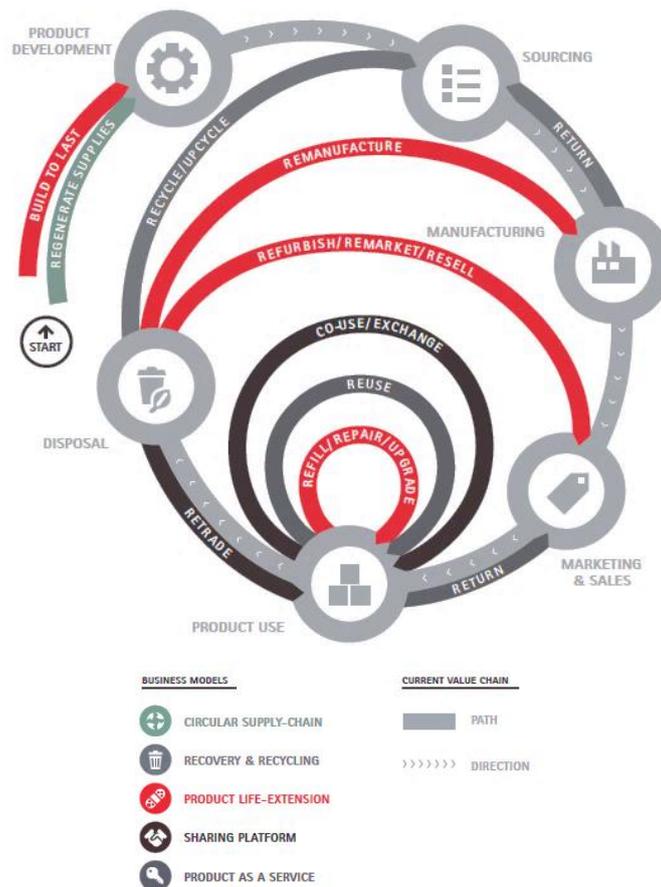
Ciò che si prefiggono i fautori dell'economia circolare è la diffusione dei principi all'interno delle politiche strategiche delle singole aziende, volte ad instaurare collegamenti tra le catene del valore ed eliminare il concetto di spreco, dando vita al significato di prosperità condivisa. Nel testo *Waste to Wealth* di Lacy e Rutqvist, vengono descritti cinque business model che replicano ai tipi di spreco analizzati e ineriscono le opzioni di reinserimento dei prodotti descritte precedentemente. Questi modelli sono stati identificati da Accenture in base all'analisi di 120 organizzazioni, scelte per la loro capacità di generare miglioramenti nella produttività delle risorse in modo innovativo. Secondo la ricerca, tali modelli incrementano la differenziazione e il vantaggio competitivo di un'azienda, sia generando nuovi ricavi, che una consistente riduzione dei rischi (ad esempio collegati all'approvazione di norme ambientali restrittive):

1. *Circular Supply-Chain*, modello alternativo all'utilizzo di risorse scarse. Il concetto di supply chain circolare implica l'introduzione di materiali completamente riciclabili, rinnovabili e biodegradabili, che possono così essere riutilizzati in cicli di vita consecutivi, potenzialmente infiniti, riducendo i costi e migliorando la funzione di controllo delle risorse;
2. *Recovery and Recycling*, modello che riutilizza gli scarti dei processi per altri usi. Le imprese possono sia recuperare prodotti a fine vita e riutilizzarne i materiali di

⁴¹ <<http://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Elle-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>> Consultato il 29/03/2016

- valore, sia rigenerarli per uno scopo diverso rispetto alla destinazione iniziale;
3. *Product Life-Extension*, modello che implica il recupero di prodotti che altrimenti verrebbero eliminati a causa di rottura o obsolescenza. Il modello, che prevede la possibilità di mantenere i prodotti per il periodo più lungo possibile, comporta un cambiamento di impostazione (e produzione) da parte di produttori e consumatori;
 4. *Sharing Platform*, attraverso l'utilizzo della tecnologia, questo modello prevede nuove opportunità di utilizzo di prodotti e servizi grazie alla condivisione;
 5. *Product as a Service*, nuovo modello di business che non si basa sul possesso, ma sull'impiego di un prodotto come se fosse un servizio. Questa concezione si basa, dunque, sulla capacità d'impresa di stabilire e mantenere le proprie relazioni.

Fig. 6 – I cinque business model circolari



Fonte: Accenture ⁴²

⁴² <<https://www.accenture.com/us-en/insight-creating-advantage-circular-economy.asp>> Consultato il 02/03/2016

La *Circular Economy* e, con essa, i modelli rappresentati, costituisce, perciò, una delle politiche strategiche attraverso cui un'impresa può adottare ed integrare la dimensione sostenibile, dal punto di vista ambientale e sociale, all'interno dell'attività produttiva. Il paradigma presentato modifica totalmente il ciclo di vita del prodotto o servizio, coinvolgendo, di conseguenza, l'intera dimensione manageriale dell'impresa.

L'intenzione del modello è di replicare la circolarità dell'ecosistema naturale all'interno del mondo economico attraverso strategie di business e sistemi di produzione innovativi, che, a loro volta, implicano un utilizzo preponderante della tecnologia.

Per tale ragione, è comprensibile che la diffusione dei modelli proposti sia inizialmente lenta, ma si amplierà una volta comprese le potenzialità in termini di guadagno immediato, inteso come risparmio sui costi, e di ritorno economico, dato dal riscontro positivo dell'immagine aziendale.

1.6 Le diverse forme di aggregazione legate ad un approccio sostenibile

Le diverse teorie analizzate consentono un'ampia comprensione del concetto di sostenibilità e delle ragioni relative alla diffusione della stessa all'interno delle aziende. Negli anni, un numero sempre maggiore di imprese ha percepito la necessità di integrare la propria attività con le politiche sopra espresse, tanto da originare forme di aggregazione legate alla tematica. I movimenti relativi alla sostenibilità derivano dalla volontà di riunire imprese con gli stessi obiettivi, sia per rafforzarne l'operato attraverso progetti comuni, che per testimoniare la fedeltà delle attività intraprese alle tematiche sostenibili attraverso azioni di controllo all'interno del gruppo.

Alcune delle principali forme di aggregazione sono riportate nei paragrafi successivi.

1.6.1 Le B Corporation

L'esempio più importante e diffuso dell'ultimo decennio sono le B Corporation.⁴³ L'analisi di questo tipo di aziende verrà approfondito nel dettaglio nei capitoli successivi e si analizzerà, in particolar modo, il rapporto tra l'appartenenza alla *community* e le performance che ne derivano.

Il termine B Corporation indica un genere di impresa che, attraverso un'implementazione degli aspetti sociali, riesce ad apportare un reale contributo positivo all'intero della

⁴³ <<https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>> Consultato il 02/03/2016

comunità in cui è inserita, caratterizzandosi come impresa benefit (da cui la B di B Corporation).

Le B Corporation sono frutto di un'organizzazione non lucrativa, B-Lab, che orienta le decisioni di imprenditori che intendono affrontare un miglioramento degli aspetti legati all'ambiente e agli stakeholder, cercando di raggiungere la massimizzazione di performance e profitti. L'organizzazione è stata fondata nel luglio 2006 in Pennsylvania e fin da subito si è focalizzata sulle modalità per implementare la sostenibilità nelle imprese. In particolare, si è concentrata sulla redazione di un modulo univoco con cui le imprese possono cimentarsi per individuare il proprio livello di attenzione sociale ed ambientale, creando, già dal 2006, il *Benefit Impact Assessment* (BIA).⁴⁴ Tale questionario di autovalutazione prevede un punteggio massimo di 200, in cui il punteggio di 80 indica il livello minimo di sostegno della *triple bottom line* per ottenere la possibilità di certificarsi come B Corp. L'impresa quindi, prima di certificarsi, deve dimostrare di essere in possesso dei requisiti in termini di impegno sociale ed impatto ambientale attraverso la compilazione dell'*Assessment* specifico per il proprio settore di appartenenza, così come deve fornire prova del percorso che intende intraprendere per migliorare la propria posizione.

Nonostante un processo di certificazione molto severo, le B Corp si moltiplicano di anno in anno, raggiungendo le quasi 1900 aziende a settembre 2016. Le imprese certificate in Italia sono 21, con molte realtà in fase di conseguimento della certificazione.⁴⁵

Nello specifico, la prima diffusione a livello globale avvenne negli USA, dove il movimento è partito e dove, già nell'aprile del 2010, il Maryland approvò la legislazione sulle Benefit Corporation, promuovendo lo sviluppo di imprese né solamente for-profit, ma nemmeno no profit, ovvero identificando una nuova forma: l'impresa *for-benefit*. Il modello giuridico alternativo è stato introdotto anche in Italia nel dicembre 2015, unico paese al mondo dopo gli USA. Tale nuova legislazione tutela, ora, le aziende che si prefiggono volontariamente di rispettare requisiti di sostenibilità, trasparenza e che vogliono potenziare il loro impatto positivo.

Le Benefit Corporation risultano quindi essere tra le più importanti forme di aggregazione legate a CSR e *Shared Value*, e sicuramente quelle con la più rilevante crescita

⁴⁴ <<http://bimpactassessment.net/>> Consultato il 06/03/2016

⁴⁵ <http://www.bcorporation.net/community/find-a-b-corp?search=&field_industry=&field_city=&field_state=&field_country=Italy> Consultato il 06/03/2016

esponenziale nell'ultimo anno. Tale fenomeno può essere compreso analizzando i risvolti positivi che essere parte del gruppo B Corp comporta. Il motto "*B The Change*", infatti, caratterizza ed ispira la community delle aziende, che, quali attività attente alle tematiche trattate, raccolgono i vantaggi già analizzati. Inoltre, l'essere parte di un gruppo favorisce la loro interazione e l'incremento di crescita sostenibile in ottica d'insieme. Si tratta, ovviamente, non di crescita in termini di profitto, ma di sviluppo globale:

*"all companies to compete not just to be the best in the world, but to be the best for the world"*⁴⁶

1.6.2 L'Economia di Comunione

Un secondo esempio di aggregazione, molto presente in Italia, è l'Economia di Comunione (EdC), un'organizzazione fondata nel 1991 a San Paolo da Chiara Lubich, che coinvolge l'impresa e tutti i suoi stakeholder in una promozione di una nuova cultura economica, basata sugli aspetti di comunione e gratuità.⁴⁷ La proposta dei fautori del movimento è la promozione di uno stile di vita alternativo a quello predominante nell'attuale sistema capitalistico, per sviluppare una visione in linea con i principi di comunione e inclusione. L'EdC è in gran parte sviluppata sui concetti portanti della religione cattolica, la cui manifestazione è evidente in ogni aspetto del movimento. Ciò che più preme al movimento è la ricerca del rapporto umano all'interno di un mondo globalizzato ed in continua evoluzione, che permetta l'incremento della qualità della vita, anche a discapito dell'accrescimento dei risultati economici.

In particolare, l'EdC opera per favorire il passaggio da una società ed un'economia basate sulla cultura dall'avere, ad una radicata cultura del dare. Le imprese appartenenti al movimento mantengono una condotta in linea con i principi fondanti dell'organizzazione:

- Gli imprenditori devono adottare la comunione quale valore fondante dell'attività produttiva; lo stile di direzione deve essere di tipo partecipativo e i profitti ottenuti vanno ridistribuiti in base alle necessità dei lavoratori e per il miglioramento del posto di lavoro degli stessi;

⁴⁶ <<https://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/why-become-a-b-corp>> Consultato il 09/03/2016.

⁴⁷ <<http://www.edc-online.org/it/chi-siamo/che-cose.html>> Consultato il 09/03/2016.

- Le aziende appartenenti all'organizzazione devono favorire i rapporti interpersonali su tutto, diventare una comunità basata sulla comunione e sull'armonia dell'ambiente di lavoro;
- I rapporti esterni all'impresa si devono basare sui principi di lealtà, civiltà e dialogo, fino alla costituzione di una rete di sostegno e solidarietà.

Approfondendo la parte relativa agli utili, ciò che risulta è l'obbligo di distribuirli per lo sviluppo dell'azienda, la formazione culturale e l'aiuto agli indigenti, così come vi è l'obbligo di destinarne una parte per l'organizzazione e di redigere un "Rapporto EdC" che ne approfondisce nel dettaglio la suddivisione.

Da questa breve analisi risultano, quindi, le finalità positive dell'associazione e la forza che, come comunità, trasmette ai suoi associati attraverso il suo credo.

A sostegno di un progetto di diffusione mirato, l'EdC ha attivato, nel 2014, una piattaforma in grado di raccogliere e mettere in comunicazione tutte le aziende che si riconoscono nei principi e che vogliono, quindi, far parte di questo progetto di comunione allargato. Il progetto ha avuto un'eco importante, non solo in America Latina dove è stato lanciato, ma in tutti i continenti, anche se i dati forniti dall'organizzazione risalgono al 2012 e includono anche 130 aziende simpatizzanti, non pienamente aderenti al movimento.

Le imprese che hanno aderito all'Economia di Comunione a livello mondiale sono 861, di cui⁴⁸:

- 501 in Europa (di cui 242 in Italia);
- 258 in America del Sud;
- 34 in America del Nord;
- 25 in Asia;
- 43 in Africa.

L'associazione, rispettando ideali ispirati al Cattolicesimo, si può considerare una valida forma di aggregazione, in grado di costituire ed arricchire diversi Poli produttivi⁴⁹ (Polo

⁴⁸ <<http://www.edc-online.org/it/chi-siamo/diffusione.html>> Consultato il 12/03/2016.

⁴⁹ <<http://www.edc-online.org/it/chi-siamo/poli-produttivi.html>> Consultato il 12/03/2016.

Spartaco in Brasile, Polo Lionello in Italia, Polo Solidariedad in Argentina, Polo Ginetta in Brasile ed altri) nel pieno rispetto sociale ed ambientale.

1.6.3 Altre

Shared Value Initiative

La *Shared Value Initiative* è legata e supportata da FSG (Foundation Strategy Group), organizzazione che si occupa della consulenza per le aziende che intendono implementare un cambiamento sociale duraturo. L'iniziativa consiste nel richiamare tali imprese in una comunità globale orientata a raccogliere le sfide in ambito sociale ed accelerare il progresso mondiale.

FSG comprende che le aziende necessitano di una piattaforma in cui condividere le esperienze legate ad un'attività di business integrata allo *shared value*, entrare in contatto tra loro e collaborare.

Nel 2012 fu, quindi, lanciata la *Shared Value Initiative*, quale parte della “*Clinton Global Initiative Commitment to Action*”, sulla piattaforma sharedvalue.org, sviluppata con il supporto degli stessi Porter e Kramer.⁵⁰ L'iniziativa sta avendo un notevole successo, soprattutto tra le imprese più innovative, contando 29 partner⁵¹ appartenenti alle 500 organizzazioni più remunerative individuate da Fortune⁵² e 9000 simpatizzanti che interagiscono sulla piattaforma: “*We are a global community of leaders who find business opportunities in societal challenges*”.

L'iniziativa corrisponde ad una delle possibili forme di aggregazione per un'azienda e ad uno dei modi attraverso cui può diffondersi una cultura del valore condiviso.

Center 4 Shared Value

Un esempio di aggregazione sviluppatasi esclusivamente nel territorio italiano è il *Center 4 Shared Value* ideato dall'Università degli Studi di Torino. L'Osservatorio ha quale obiettivo principale la creazione di sinergie tra istituzioni, imprese e mondo accademico, rivolgendosi principalmente a coloro che ricercano soluzioni in ambito di valore

⁵⁰ < <http://www.fsg.org/shared-value-initiative> > Consultato il 13/03/2016

⁵¹ Tra i nomi più noti delle aziende e associazioni che appartengono al Leadership Council e all'iniziativa della *Shared Value Initiative*, vi sono: Chevron, Coca-Cola, Intel, Nestlé, GlaxoSmithKline, Telecom Italia. Tra i sostenitori si annoverano: Rockefeller Foundation, Deloitte, Walmart, Barclays, ecc.

⁵² <<http://fortune.com/fortune500/>> Consultato il 13/03/2016.

condiviso e sostenibilità. Lo scopo è quello di supportare il confronto e la formazione su ambiti specifici, diffondendo la concezione di un'economia inclusiva attraverso strumenti innovativi.

L'Osservatorio propone, dunque, uno sviluppo delle comunità locali quale supporto reale all'attività produttiva delle imprese del territorio, per favorire la costituzione di una rete di sostegno. Il valore di queste reti risulta fondamentale per l'incremento delle performance d'impresa, la capacità d'innovazione, la condivisione tecnologica, l'approvvigionamento delle risorse e, di conseguenza, lo sviluppo dell'intera azienda.

Il vantaggio competitivo risulta, in questa prospettiva, correlato ai processi d'interazione di cui l'impresa si fa carico, accentuando il ruolo delle reti d'impresa. Tali collegamenti risultano essenziali nel caso delle piccole-medie imprese o di aziende in una fase di sviluppo iniziale per le possibilità di esplorazione di nuove opportunità, quali l'*open innovation*, la condivisione ed acquisizione di nuove conoscenze, l'incremento di attrattività e potere contrattuale.

Per tali ragioni, l'Italia ha adottato nel 2009, prima in Europa, la normativa sulle reti d'impresa per incrementare la competitività sul piano internazionale delle PMI, impegnandosi reciprocamente, sulla base di un programma operativo condiviso,

*“a collaborare in forme e contesti predeterminati che riguardano l'attività delle proprie aziende ed a scambiarsi informazioni e servizi di tipo industriale, commerciale, tecnico o tecnologico, o a prestare congiuntamente una o più attività che sono parte dell'obiettivo di fondo di ciascuna azienda”.*⁵³

Il *Center 4 Shared Value* ha la funzione di promuovere i contatti di rete tra le imprese, favorendo interazione e collaborazione tra le PMI presenti in Italia, così come già avviene in determinati poli industriali, quali i distretti.

AccountAbility

AccountAbility è una tra le molteplici attività che forniscono servizi di consulenza legati alla responsabilità sociale e allo sviluppo sostenibile delle imprese. L'organizzazione ritiene, in linea con le concezioni di integrazione delle dimensioni sociale ed ambientale, che le funzioni dell'incremento di performance, gestione dei rischi e *brand reputation*,

⁵³ <<http://www.center4sharedvalue.org/it/network-value/>> Consultato il 15/03/2016.

legate conseguentemente ai guadagni, siano date dall'ampliamento della rete di aziende sostenibili in collegamento tra loro.

Il supporto di AccountAbility nel monitorare e mettere in comunicazione gli stakeholder, facilita lo sviluppo di rapporti complessi, ma basati sugli stessi ideali. L'organizzazione, infatti, esamina le imprese per consentire loro il superamento di una serie di *Assessment* e certificazioni di sostenibilità, ovvero per migliorare le loro performance sulle tematiche:

“We facilitate the streamlining of programs, exploiting synergies between projects and empowering performance towards the achievement of CR goals.”⁵⁴

L'aspetto principale su cui tale organizzazione si focalizza, così come anche quelle trattate in precedenza, è la positività delle interazioni che si concretizzano all'interno di una rete basata su fiducia, rispetto e condivisione di ideali.

⁵⁴ <<http://www.accountability.org/services/index.html>> Consultato il 15/03/2016.

CAPITOLO II

LA SOSTENIBILITÀ CONVIENE?

RASSEGNA DI CASI

SUMMARY

- 2.1 L'evoluzione di una tendenza
- 2.2 CSR come leva di differenziazione
- 2.3 Il vantaggio competitivo: una rassegna di casi
 - 2.3.1 Il rischio - *Case study: British Petroleum*
 - 2.3.2 Le performance - *Case study: Walmart*
 - 2.3.3 La reputazione - *Case study: Abercrombie & Fitch*
 - 2.3.4 L'importanza della collaborazione
- 2.4 La diffusione della sostenibilità
 - 2.4.1 Le aspettative della popolazione
 - 2.4.2 La distribuzione tra le nazioni
 - 2.4.3 La differenza tra le tipologie d'impresa
- 2.5 Quali benefici per le PMI?

*“Most companies fell compelled to give to charity.
Few have figured out how to do it well”
Porter & Kramer*

2.1 L’evoluzione di una tendenza

L’implementazione della sostenibilità è una tendenza che si sta rafforzando notevolmente negli ultimi anni. Le ragioni che hanno spinto la riscoperta della natura e dei valori sociali sono riconducibili all’aggressività con cui il capitalismo odierno grava sulle popolazioni del mondo. Pur identificando il modello economico predominante, il capitalismo sta dimostrando di non essere più sufficiente per soddisfare i bisogni dei consumatori più attenti. Il divario della concentrazione della ricchezza, lo sfruttamento incontrollato delle risorse naturali, la crescente disoccupazione e l’indebitamento elevato, sono alcune delle tematiche che portano a ripensare il concetto di capitalismo in chiave migliorativa.

Uno dei più importanti esperti di management e marketing, Philip Kotler, identifica così la necessità di implementare una nuova ideologia alla base dell’economia attuale: riscoprire un capitalismo più sano e sostenibile in cui aumentare gli investimenti per le pratiche ambientali e ripensare l’orientamento aziendale nel lungo periodo, offrendo più opportunità a livello globale.

Kotler ritiene che per cambiare la cultura del consumismo bisogna porre dei limiti nell’estrazione di risorse e nell’emissione di inquinamento, aumentare gli approcci partecipativi, favorire piccole imprese e imprese no-profit, ridurre le ore lavorative e facilitare il volontariato, sanzionare coloro che hanno prodotto esternalità negative. La cultura del capitalismo può essere integrata da una riscoperta dei valori dati dalle relazioni basate sulla fiducia, il piacere di vivere all’interno di una comunità e l’importanza della protezione ambientale. Ricercando uno stile di vita più semplice, esente dall’ossessivo materialismo odierno, si può giungere ad una forma di capitalismo che cerca di abbattere l’iniquità sociale e permette ai cittadini di essere più felici.⁵⁵

Un ulteriore concetto espresso da Kotler in *“Confronting Capitalism”* è la necessità di spostarsi da indicatori quali il GDP, che non sono in grado di rilevare il benessere

⁵⁵ P. KOTLER, *Confronting Capitalism: real solutions for a troubled economic system*, Amacom, 2015, pag. 205.

percepito dalla popolazione, verso strumenti che possano valutare l'effettiva felicità dell'individuo, non correlata alla sola prosperità della comunità.

Ciò che si sta verificando è dunque una percezione diffusa della necessità di cambiare il modello economico, spostandosi verso uno stile di vita ed attività economiche sostenibili. Quella che appariva come una semplice preferenza per una nicchia di consumatori, sta ora diventando il modello preponderante all'interno dei paesi più sviluppati.

L'attenzione per ambiente e società non si configura come mera tendenza, ma realtà che si rafforza e destinata a crescere nel tempo. Così come espresso da Esther Sarsa, Responsabile Sviluppo Sostenibile Danone⁵⁶: *Il cittadino inizia ad avere una coscienza dell'impatto che crea sull'ambiente e, di conseguenza, obbliga le imprese ad adeguarsi alle sue nuove esigenze. È difficile capire quanto stia accelerando questo movimento e trovare un compromesso all'interno dell'economia globale. Perciò, non vi è una soluzione radicale nel risolvere i problemi attuali, ma attraverso un lavoro trasparente si può sviluppare la comunità (che ora viene sfruttata) in maniera proficua per entrambe le parti. A livello di corporation è difficile essere così radicali, perché vi sono sempre gli interessi economici, ma attraverso uno sviluppo della mentalità nelle nuove generazioni si può implementare un cambiamento reale.* “

Kotler sintetizza così i costituenti di un sano capitalismo:

- l'obiettivo di una società capitalistica dovrebbe essere la creazione di un sistema economico che consenta di migliorare il benessere e la felicità dei suoi cittadini;
- il compito di un'economia capitalistica è l'utilizzo di risorse che permettano alle persone di realizzare il loro potenziale e ottenere le necessità basiche della vita, eliminando la povertà;
- il marketing dovrebbe creare il sano desiderio di limitarsi negli acquisti totalmente inutili, benché una parte sia necessaria per lo sviluppo economico, per acquisire più responsabilità nel condividere con chi ha meno possibilità.⁵⁷

In questa nuova tendenza alla sostenibilità viene dunque sottolineata l'importanza dei

⁵⁶ L'incontro di chi scrive con Esther Sarsa si è tenuto il 28 giugno 2016 al B Good Day a Barcellona, evento che ha celebrato il B Corp movement e costituito la prima occasione in cui le B Corp spagnole si sono riunite.

⁵⁷ P. KOTLER, *Confronting Capitalism: real solutions for a troubled economic system*, op. cit., pagg. 225-228.

rapporti umani e del miglioramento ambientale, non solo per l'effetto positivo sugli stessi, ma per i risultati che tali combinazioni permettono di conseguire a livello di crescita.

L'evoluzione di questo orientamento è testimoniato dalle numerose *best practices* che, combinando valore economico e sociale, o ambientale, incrementano le performance e la visibilità aziendale.

La risposta ad una delocalizzazione aggressiva, iniziata con l'avvento di globalizzazione e sviluppo tecnologico, risulta essere il tradizionale rapporto impresa-territorio. Ciò che numerosi imprenditori italiani hanno riscontrato, è l'indebolimento delle aziende nel momento in cui si impoverisce il territorio. Il successo d'impresa è legato indissolubilmente a quello del contesto in cui è inserita ed al livello della qualità di vita della comunità. La produttività del lavoro, infatti, cresce più che proporzionalmente rispetto al miglioramento di fattori territoriali quali livello di istruzione, salute e servizi. Oltre agli aspetti sociali, l'impresa trae beneficio anche da un rapporto equilibrato con l'ambiente: la cura di tali aspetti consente di operare nel lungo periodo in un contesto sano e sicuro. Alcune di queste *best practices* sono i casi emblematici offerti da Dallara e dal progetto "Parma, io ci sto!". Giampaolo Dallara è un esempio di imprenditore che da anni promuove numerosi interventi sul territorio, concentrandosi principalmente su giovani e ambiente. Lo sforzo maggiore è quello in scuola ed innovazione, *"l'integrazione tra istruzione, educazione, formazione innovativa e tessuto economico-produttivo rappresentano un fattore strategico per mantenere o accrescere la competitività sui mercati internazionali"*⁵⁸. Per Dallara si tratta di un egoismo lungimirante: andando a colmare i vuoti del sistema scolastico, rende la crescita d'impresa sostenibile nel medio-lungo periodo, attraverso un contesto competitivo che esalta le specificità dell'individuo. L'investimento nella conoscenza favorisce l'impresa nell'accrescimento professionale dei suoi collaboratori, ma anche un rilevante ritorno d'immagine.

Allo stesso modo, l'associazione "Parma, io ci sto!", che vede tra i suoi firmatari Barilla, Ferrari, Del Rio, e lo stesso Dallara, è volto alla valorizzazione del territorio attraverso numerosi progetti a medio termine per rilanciare la città. Gli 835 firmatari credono nell'idea di poter far rifiorire Parma attraverso una serie di obiettivi da svolgere congiuntamente, per poterne beneficiare (anche) a livello imprenditoriale.

⁵⁸ M. MAGNANI, *Terra e buoi dei paesi tuoi*, De Agostini Libri S.p.A., Novara, 2016, pag. 55.

Questi ed altri esempi dimostrano la volontà diffusa di rilancio e sviluppo di una realtà migliore, in cui a giovarne sia l'intera collettività. La sostenibilità risulta, così, il tema che sta rivoluzionando il sistema economico attuale, convertendo un iniziale bisogno di pochi, in un modello più efficace ed efficiente di fare impresa.

2.2 CSR come leva di differenziazione

Questo secondo capitolo è basato sull'analisi di diverse ricerche empiriche legate al tema della sostenibilità. Tali studi partono dall'insorgenza e dalla comprensione di una particolare tematica per comprenderne i risvolti sulla comunità.

Il *Policy Life Cycle* di una problematica ambientale è dato da una successione di fasi:

- L'insorgenza di una problematica, in cui questa si manifesta e viene identificata come tale;
- La formulazione delle politiche, in cui i soggetti coinvolti si confrontano per individuare la soluzione più idonea;
- La realizzazione delle attività di risoluzione, ovvero la fase in cui le misure progettate vengono implementate;
- Il controllo, cioè il monitoraggio delle attività per mantenere la problematica ad un livello prestabilito.

In base a quanto riscontrato dalla ricerca di Bertolini e Troilo⁵⁹, sul *Life Cycle* di una problematica convergono interessi, punti di vista e finalità di molteplici soggetti. Tali comportamenti complicano la gestione da parte di un'azienda, la quale potrebbe non disporre delle risorse per fronteggiare in modo efficiente la problematica, appoggiandosi, così, ad un coordinamento congiunto con altri soggetti. Oltre agli stakeholder trattati nel capitolo precedente, i due autori fanno riferimento, in particolare, alle associazioni di categoria. Queste organizzazioni, infatti, consentono l'implementazione di iniziative efficaci in campo ambientale, così come permettono di usufruire di economie di esperienza e specializzazione, uniformare gli interessi dei vari soggetti e ridurre la complessità di gestione. Le associazioni, secondo quanto approfondito dalla ricerca in *Green Management*, svolgono ultimamente più funzioni commerciali e meno politiche, prediligendo i soggetti che hanno costituito un network istituzionale. In questo modo,

⁵⁹ F. BERTOLINI, G. TROILO, *Green Management. L'ecologia come vantaggio competitivo per l'Impresa*, op. cit., pagg. 124-129.

consentono alle imprese un'evoluzione nella comprensione dei loro interlocutori sociali, permettendo una differenziazione concorrenziale nelle arene competitive.

La *Corporate Social Responsibility* si dimostra una reale leva di differenziazione per le imprese attuali, in grado di generare vantaggi su ogni aspetto aziendale, analizzati a livello empirico nei paragrafi successivi.

Vi sono diverse modalità di implementazione della CSR e, allo stesso momento, vi sono diverse teorie riconducibili ad un impegno verso la sostenibilità, così come trattato precedentemente. Una di queste è la proposta di Kotler e Lee, che identifica sei modelli per applicare le *Corporate Social Initiatives*, ovvero “*Six Options for Doing Good*”⁶⁰.

Le iniziative riguardano semplici azioni che l'impresa potrebbe mettere in atto per avvicinarsi, ed avvicinare la comunità, alle tematiche sociali ed ambientali. Tali proposte non si possono, quindi, considerare quali attività complete di ridefinizione dei modelli di business, volte alla creazione di valore condiviso, così come proposto da Porter e Kramer. Si tratta di azioni basiche, in grado però di apportare alcuni benefici concreti.

Esse sono:

1. *Cause Promotion*: l'impresa offre fondi o altre risorse per contribuire ad incrementare la consapevolezza sul tema o supportare la raccolta di beni per la causa. L'organizzazione può sviluppare la promozione senza il supporto delle associazioni, oppure interagire quale sponsor o *main partner*;
2. *Cause-Related Marketing*: consiste nell'impegno di un'impresa alla donazione di una percentuale dei suoi guadagni sulla vendita di determinati prodotti per una data causa;
3. *Corporate Social Marketing*: il supporto di un'azienda allo sviluppo di una campagna a favore di un cambiamento comportamentale su determinate tematiche, che può avvenire in modo indipendente o cooperando con organizzazioni *no profit*;
4. *Corporate Philanthropy*: contribuzione diretta ad una causa od organizzazione caritatevole attraverso donazioni o prestazione di servizi. Questa modalità è la più semplice per rispondere alle pressioni interne ed esterne, ma non prevede un reale coinvolgimento dell'attività di business;

⁶⁰ P. KOTLER, N. LEE, *Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, op. cit., pagg. 22-27.

5. *Community Volunteering*: consiste nell'incoraggiamento dell'impresa verso i propri dipendenti, e più in generale i suoi stakeholder, affinché si adoperino per la comunità e le organizzazioni locali;
6. *Socially Responsible Business Practices*: pratiche di business adottate dall'impresa per supportare cause sociali volte al miglioramento del benessere della comunità e alla protezione dell'ambiente.

Queste iniziative costituiscono la base di partenza su cui diffondere la concezione di responsabilità sociale, da cui dipartono una serie di vantaggi per imprese e comunità circostanti. Tali vantaggi sono stati discussi per decenni, sino alla conclusione, attraverso innumerevoli ricerche empiriche, della loro concretezza e reale esistenza, anche se in modo più o meno preponderante in base al tipo di azienda e al settore in cui essa opera.⁶¹

2.3 Il vantaggio competitivo: una rassegna di casi

La prima ricerca approfondita è quella condotta da Clark, Feiner, Viehs⁶², che, attraverso un lavoro durato molti anni, ha approfondito 190 studi accademici di alto livello per comprendere l'evidenza economica della sostenibilità. Tramite l'analisi delle ricerche, gli autori sono giunti a risultati che presentano delle percentuali significative:

1. Il 90% degli studi sul costo del capitale indicano che il rispetto delle politiche ambientali e sociali abbassa il costo del capitale per l'impresa;
2. L'88% delle ricerche dimostra che solide pratiche ESG (ovvero che riguardano congiuntamente aspetti *enviromental, social* e *governance*) conducono a migliori performance operative;
3. L'80% dei casi sostiene che la performance del prezzo delle azioni di un'impresa è influenzata positivamente dall'implementazione di strategie sostenibili.

Il report fornisce, quindi, solida evidenza dell'impatto positivo che risulta da gestione e pratiche di investimento sostenibili, in particolare riscontrando che:

- Imprese con alte valutazioni in ambito di sostenibilità mostrano performance operative migliori e meno rischiose;

⁶¹ Per l'intera lunghezza del capitolo molte di queste ricerche verranno esplicitate per favorire la comprensione dei vantaggi di cui si parla.

⁶² G. L. CLARK, A. FEINER, M. VIEHS, *From the stockholder to the stakeholder*, University of Oxford and Arabesque Partners, Mar. 2015.

- Una direzione d'impresa attiva e congiunta crea valore per l'organizzazione e gli investitori;
- Strategie di investimento che incorporano le tematiche ambientali e sociali hanno performance superiori rispetto alle strategie non ESG.

Tra gli studi presi in esame, gli autori citano quello di Accenture⁶³, in cui, da un'indagine su mille CEO di aziende presenti in centotré paesi ed appartenenti a ventisette settori diversi, risulta che l'80% di essi ritiene la sostenibilità quale vantaggio di differenziazione sui competitor e l'81% la considera un fattore di scelta rilevante per i consumatori.

Allo stesso tempo però, solo il 33% degli intervistati pensa che l'attività di business stia facendo il possibile per sostenere le nuove sfide ambientali e sociali. La spiegazione a tale limitazione è l'incessante necessità delle aziende di generare profitti a breve termine, che impediscono azioni ad ampio raggio in grado di rafforzare risultati ed innovazione d'impresa.⁶⁴

Ciò che suggeriscono gli autori è una massimizzazione dei risultati in un orizzonte di lungo periodo. Prendendo in considerazione i bisogni di tutti gli stakeholder attraverso un'integrazione delle tematiche ESG, così come già approfondito nel capitolo precedente, l'impresa può consolidarsi in un'ottica di lungo periodo.

Una delle possibili categorizzazioni dei fattori ESG, proposta da Clark, Feiner e Viehs, è ricondotta nella Tabella 2. Va tenuto in considerazione, però, che fra settori diversi può esservi un'importante differenza fra cosa va fatto rientrare nella categoria *enviromental, social o governance*.

Il testo *From the Stokeholder to the Stakeholder*, poi, approfondisce le differenze tra imprese che implementano gli aspetti ESG e quelle orientate al solo profitto, attraverso l'analisi di diversi casi legati a: rischio, performance e reputazione.

⁶³ ACCENTURE, *The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013*, Accenture Sustainability Services, 2013.

⁶⁴ J. BAILEY, V. BÉRUBÉ, J. GODSALL & C. KEHOE, *Focusing capital on the long-term. Short-termism: Insights from business leaders*, McKinsey and Company and Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB), 2014.

Tab. 2 – Fattori riconducibili alla categorizzazione ESG

ENVIRONMENTAL (“E”)	SOCIAL (“S”)	GOVERNANCE (“G”)
Biodiversity/land use	Community relations	Accountability
Carbon emissions	Controversial business	Anti-takeover measures
Climate change risks	Customer relations/product	Board structure/size
Energy usage	Diversity issues	Bribery and corruption
Raw material sourcing	Employee relations	CEO duality
Regulatory/legal risks	Health and safety	Executive compensation schemes
Supply chain management	Human capital management	Ownership structure
Waste and recycling	Human rights	Shareholder rights
Water management	Responsible marketing and R&D	Transparency
Weather events	Union relationships	Voting procedures

Fonte: Clark, Feiner, Viehs

2.3.1 Il rischio

Nel caso del rischio ci si riferisce a due possibilità, ovvero il rischio di multe e pagamenti per il mancato rispetto delle disposizioni legislative, ma anche il rischio di esternalità negative che possono ricadere direttamente sull’azienda⁶⁵. La negligenza ha conseguenze accertate sulle attività di business di un’impresa nel medio-lungo periodo, fino a pregiudicarne la sopravvivenza. Oltre al danno economico immediato, infatti, le conseguenze del proprio operato possono ricadere in un momento successivo sull’impresa, oppure sulla comunità, e, quindi, indirettamente sulla stessa.

Le aziende che prestano attenzione alle tematiche in questione hanno, perciò, un rischio di gran lunga minore di incorrere in multe o esternalità negative, evitando così ripercussioni significative sull’impresa.⁶⁶

⁶⁵ “Externalities refers to situations when the effect of production or consumption of goods and services imposes costs or benefits on others which are not reflected in the prices charged for the goods and services being provided.” OECD, Organisation for Economic Co-Operation and Development.

⁶⁶ CLARK, FEINER e VIEHS stimano che la negligenza nei confronti dei fattori ESG ha condotto al pagamento, negli anni, di oltre 65,5 miliardi di dollari di multe. Gli autori hanno poi analizzato nel dettaglio

Case study: British Petroleum

Il caso della British Petroleum è uno dei tanti in grado di dimostrare la reale correlazione tra comportamento aziendale e risultati economici. Nel caso specifico, le numerose inadempienze della compagnia originarono un importante dissesto finanziario per l'intero settore petrolifero.

Lo sversamento, avvenuto nel Golfo del Messico nel 2010, è uno dei più rilevanti esempi di come i rischi ambientali abbiano delle conseguenze finanziarie significative. Il disastro ecologico è avvenuto a causa di una falla alla piattaforma petrolifera Deepwater Horizon, situata a largo della Luisiana, provocando il riversamento di milioni di litri di greggio all'ora, senza poter così identificare l'ammontare del danno (la falla fu chiusa definitivamente dopo dieci mesi di tentativi disastrosi).

La difficoltà conseguente al disastro, per la British Petroleum (BP), non è stata, però, solo finanziaria, ma anche reputazionale e legale. L'avvenimento, infatti, ha portato ad evidenti ripercussioni di tipo economico, legate anche alla sfiducia diffusasi nei confronti della compagnia e del settore, così come alle azioni legali subite. I costi reali sono difficilmente identificabili, ma l'Economist ha stimato i costi di bonifica della zona e di risarcimento in 42 miliardi di dollari, mentre il Financial Times ritiene che questi ammontino ad almeno 90 miliardi.⁶⁷ Nell'aprile 2016 è stata emessa la sentenza definitiva che prevede un risarcimento a carico della BP di 20 miliardi di dollari. Il verdetto, storico per l'ammontare della multa, stabilisce che 5 miliardi vadano al governo degli Stati Uniti, mentre che la restante parte sia impiegata per ulteriori opere di risanamento delle acque e dei cinque stati danneggiati dallo sversamento.

Il prezzo delle azioni della British Petroleum è sceso del 50% tra il 20 aprile 2010 e il 29 giugno 2010, anche se a risentirne è stato l'intero settore petrolifero: le maggiori compagnie hanno perso circa il 18,5% nel prezzo delle loro azioni, mentre la stima delle perdite finanziarie della BP è del 60%.

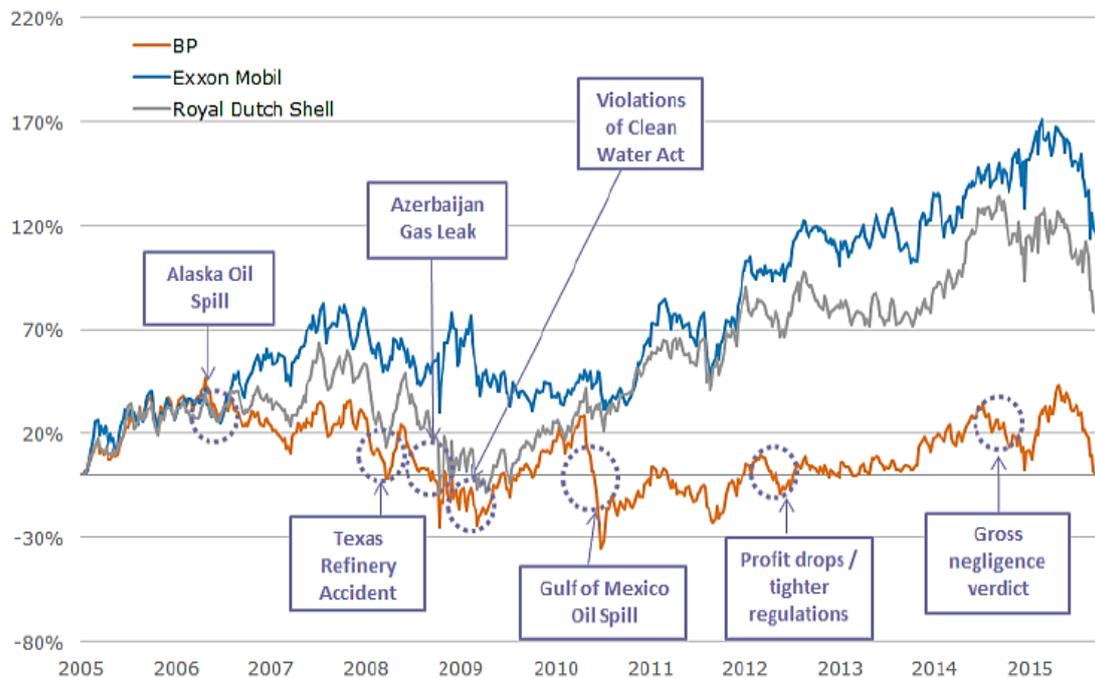
Il disastro ha portato a galla le numerose falle relative alla manutenzione di impianti e piattaforme della BP, così come la cattiva gestione dell'inquinamento ambientale, salute e sicurezza dei dipendenti. Per tali ragioni, è scaturita una forte reazione da parte di popolazione ed istituzioni, che ha portato alla discriminazione della BP da parte degli investitori, causandone un importante dissesto finanziario che ancora si ripercuote sulla compagnia, seppur a distanza di sei anni. La Fig. 7 confronta il prezzo delle azioni della

136 casi, evidenziando un maggior coinvolgimento (il 90% delle multe riscontrate) di alcuni settori: finanziario, farmaceutico, energetico, tecnologico e automobilistico.

⁶⁷ G. L. CLARK, A. FEINER, M. VIEHS, *From the stockholder to the stakeholder*, op. cit., pag. 14.

BP rapportato alle maggiori compagnie petrolifere dal 2005 ad oggi.

Fig. 7 – I prezzi delle azioni delle maggiori compagnie petrolifere



Fonte: Clark, Feiner, Viehs

2.3.2 Le performance

L'analisi delle performance, in *From the Stakeholder to the Stakeholder*, è stata condotta attraverso lo studio di numerose ricerche, di cui si riporta il risultato di Deloitte: "sustainability is firmly on the agenda for leading companies and there is growing recognition that it is a primary driver for strategic product and business model innovation".⁶⁸ In tale ricerca viene documentata la positività tra innovazione e impatto sulle performance finanziarie legate all'implementazione degli aspetti ESG. A loro volta, le pratiche di CSR ed un elevato livello di innovazione, sono in grado di attrarre le risorse umane più talentuose, traducendo la loro efficienza e produttività in ulteriore vantaggio competitivo per l'azienda.

⁶⁸ DELOITTE, *Sustainability for consumer business companies: A story of growth*, 2012. <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/consumer-business/SustainabilityStoryGrowth-120712.pdf>> Consultato il 15/03/2016

Il primo esempio di tale correlazione è riportato nel caso Walmart, compagnia saldamente in testa dal 2010 quale più grande retail company al mondo (secondo le classifiche stilate da Fortune e Forbes).

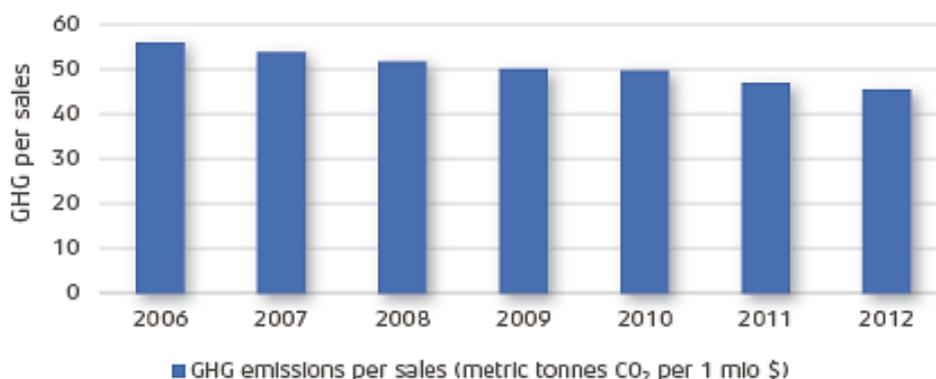
Case study: Walmart

Il caso Walmart è l'esempio di una compagnia che implementa misure di sostenibilità a lungo termine per incrementare l'efficienza complessiva e le proprie performance operative. Le pratiche, avviate per guidare un settore in evoluzione in ambito ambientale, si sono sviluppate dal 2005 su diversi obiettivi: usufruire totalmente di energia rinnovabile, produrre zero spreco e vendere prodotti che siano in grado di sostenere comunità e ambiente. Da allora, l'impegno è stato ampiamente ripagato e le iniziative, di conseguenza, estese. Tali progetti includono: il primo Walmart Sustainability Expo⁶⁹ (organizzato nel 2014), un indice di sostenibilità dei fornitori e una lista online degli impegni assunti, indicando sia quelli completati che quelli ancora in fase di implementazione.

Dal 2012, Walmart ha risparmiato circa 231 milioni di dollari attraverso la sola gestione efficiente di spreco e riciclo; una stima di 150 milioni di dollari è, invece, il risparmio del 2013, grazie a progetti relativi a energie rinnovabili e programmi zero-spreco.

Tra gli sforzi di Walmart vi è la riduzione delle *greenhouse gas emissions* (GHG emissions) sulle vendite, come mostrato in Fig. 8.

Fig. 8 – Le emissioni di GHG sulle vendite



Fonte: Clark, Feiner, Viehs

⁶⁹ D. MCCULLOUGH, *Walmart spearheads sustainability effort with first supplier expo*, The Guardian, 30/04/2014. <<http://www.theguardian.com/sustainable-business/walmart-sustainable-expo-environment-green-impact>> Consultato il 17/03/2016

Il colosso americano comprese che sostenibilità significa (anche) sospendere la guerra alla riduzione dei prezzi e orientarsi alla soddisfazione dei consumatori. Incrementare l'efficienza operativa attraverso strategie sostenibili, ha permesso a Walmart di raggiungere un vantaggio competitivo importante sui competitor, invitando, successivamente, gli stessi concorrenti a conformarsi al suo modello, per poter perseguire un miglioramento complessivo della società.⁷⁰

2.3.3 La reputazione

La reputazione è, secondo gli autori, uno dei fattori principali per una duratura massimizzazione del valore. Una ricerca approfondita in modo particolare è quella di Edmans,⁷¹ basata su un quesito: che collegamento vi è tra soddisfazione sul posto di lavoro e valore d'impresa?

L'analisi ha esaminato l'effetto della realizzazione degli individui rispetto al proprio lavoro, sul livello di valore dell'azienda, così come sulla produttività degli impiegati. L'autore è giunto alla conclusione che la realizzazione del personale, considerata includendo tra le imprese indagate le *"100 Best Companies to Work For in America"*, sia in grado di generare rendimenti azionari nel lungo termine. I risultati della ricerca, svolta nell'arco di 28 diversi anni, avvallano la teoria per cui la soddisfazione ha un riscontro sulla reputazione aziendale all'esterno dell'impresa, e un conseguente valore sui rendimenti per gli shareholder. Le implicazioni riscontrate sono: il rafforzamento delle performance grazie al miglioramento delle condizioni sul posto di lavoro, l'incremento dei rendimenti azionari dato dall'applicazione di date pratiche di CSR, ed un rafforzamento dei valori intangibili d'impresa.

Case study: Abercrombie & Fitch

Il caso proposto rappresenta l'impatto del rischio reputazionale su un'impresa. L'azienda Abercrombie & Fitch, infatti, è stata duramente attaccata nel 2006 per un'intervista rilasciata dal CEO della società Mike Jeffries. Egli attribuiva il successo dell'impresa al corretto posizionamento di mercato, la scelta dei ragazzi più popolari come target, i

⁷⁰ WALMART, Global Responsibility Report, 2015. Consultato il 17/03/2016
<http://www.corporatereport.com/walmart/2014/grr/progress_products.html>

⁷¹ A. EDMANS, "The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Perspectives*, Nov. 2012, pagg. 1-19.

cosiddetti “cool kids”⁷². Tale deliberata esclusione di una parte di giovani consumatori dalla strategia aziendale, è stata centro di importanti polemiche negli anni successivi, fino alla rinnovata attenzione per le affermazioni nel 2013.

Nei mesi successivi, il drastico calo delle vendite fu attribuito alla controversia, che arrivò persino ad impattare sulle performance delle azioni. Dal 2008 le vendite sono scese drasticamente; nel 2009 Abercrombie ha sottoperformato con una media del 62% sulle azioni di mercato rispetto ai suoi competitor, per poi avere una ripresa nel 2011, e un nuovo calo nel 2012, così come mostrato nella Fig. 9.

Nel 2009 il CEO Jeffries è stato nominato quale “highest paid, worst performer” del 2008 dallo studio della Corporate Library (ora parte dell’organizzazione di ricerca GMI Ratings/MSCI). Nel 2013 è stato inserito dalla Glass Lewis, un’organizzazione di consulenza per le aziende, come uno tra i dieci dirigenti più pagati del dovuto al mondo.

In conseguenza al suo operato, Jeffries è stato rimosso dalla guida di Abercrombie, prima come presidente, nel gennaio 2014, e poi come CEO, nel dicembre 2014.⁷³ L’annuncio è stato seguito da un incremento immediato dell’8% del prezzo delle azioni.

Fig. 9 – I prezzi delle azioni di A&F confrontate con i maggiori competitor



Fonte: Clark, Feiner, Viehs

⁷² Nell’ideologia americana, ma non solo, i *cool kids* sono i giovani che incarnano i canoni estetici del momento, seguono le mode e detengono, spesso, un comportamento ribelle, rendendoli popolari e ammirati dai coetanei.

⁷³ L. RUPP, *Abercrombie CEO Leaves Chain After Overseeing Rise and Fall*, Bloomberg. <<http://www.bloomberg.com/news/2014-12-09/abercrombie-fitch-ceo-mike-jeffries-to-step-downimmediately.html>> Consultato il 19/03/2016.

Dal punto di vista delle performance operative i risultati delle ricerche analizzate da Clark, Feiner e Viehs sono, in parte, discordanti, ma convergono sull'importanza di un controllo dei rischi ambientali per un miglioramento dei risultati aziendali. Ad esempio, la riduzione del 10% delle emissioni tossiche a livello globale comporterebbe un incremento del valore di mercato globale di 34 milioni di dollari.⁷⁴

Per quanto riguarda l'aspetto più propriamente finanziario, l'analisi degli studi ha dimostrato che le imprese con elevati standard sostenibili hanno un minor costo del capitale e permettono di avere un accesso facilitato alle risorse finanziarie. Se si analizza il costo del debito, questo diminuisce nel caso in cui vi siano buone strutture di gestione ed efficienti pratiche ambientali; il costo dell'*equity* diminuisce in caso di mancanza di pratiche di controllo del rischio, mentre aumenta nel momento in cui vi è un buon rapporto con i dipendenti.

Data l'evidenza scientifica, i risultati della ricerca condotta da Clark, Feiner, Viehs, si possono così riassumere:

- Le decisioni strategiche devono includere approcci sostenibili per l'interesse di lungo termine dell'impresa. In particolare, è interesse del management integrare i parametri ESG all'interno dei processi di investimento per individuare la corretta performance aziendale e per rispettare il dovere fiduciario verso gli investitori;
- L'inclusione dei parametri ambientali e sociali all'interno dell'intero processo di investimento, oltre a ricadere tra le responsabilità degli investitori istituzionali e degli amministratori, rappresenta un'opportunità per orientare il miglioramento aziendale e per l'inclusione degli interessi di tutti gli stakeholder;
- Gli investitori dovrebbero partecipare attivamente all'attività d'impresa, avvalendosi della loro influenza per migliorare le performance aziendali a livello operativo e finanziario. Il futuro della direzione aziendale si dovrebbe focalizzare sull'insieme degli stakeholder attivamente coinvolti nell'impresa.

⁷⁴ S. KONAR, M. A. COHEN, "Does the Market Value Environmental Performance?" *Review of Economics and Statistics*, vol. 83, 2001, pagg. 281-289.

2.3.4 L'importanza della collaborazione

Le ricerche riportate hanno approfondito empiricamente i vantaggi derivanti dall'implementazione della CSR, senza però orientarsi al tema della collaborazione tra stakeholder, ovvero alla concezione di *Creating Shared Value*.

La ricerca presentata nel *Journal of Economics Studies and Research*⁷⁵ ha analizzato una serie di organizzazioni quotate alla New York Stock Exchange e alla NASDAQ Stock Market, dimostrando il collegamento tra CSR e valore d'impresa.

L'analisi evidenzia una correlazione positiva tra dimensione aziendale e politiche di sostenibilità: le imprese con un più alto numero di dipendenti hanno una più alta possibilità di mantenere le attività sostenibili grazie ad una solida infrastruttura e più elevati ritorni economici.

Dalla ricerca è però emersa una differenza tra le tipologie di impresa e, in particolare, un maggior valore tra quelle che pongono in essere comportamenti collaborativi con tutti gli interlocutori, in linea con i principi della *Stakeholder Theory* e dello *shared value*.

Tale relazione si riscontra in diverse ricerche, tra cui quella della Cone Communications del 2010, svolta su 1045 cittadini americani adulti.⁷⁶ Lo studio riporta un interesse inaspettato dei cittadini per il loro coinvolgimento nelle attività d'impresa ed, in particolar modo, per le attività sostenibili che vengono poste in essere.

Ciò che gli intervistati lamentano è la mancanza di collaborazione tra organizzazioni e consumatori di prodotti e servizi, così come una comunicazione trasparente che sia in grado di stabilire un reale rapporto di fiducia tra le parti. Tali mancanze spesso sfociano in sentimenti ostili verso le imprese:

- Scetticismo: l'87% dei consumatori si definisce scettico, poiché crede che la comunicazione sia a senso unico, ovvero priva di informazioni complete, che integrino anche quelle negative per l'azienda;
- Confusione: il 67% dei consumatori si ritiene confuso dai messaggi utilizzati dalle imprese per veicolare il loro impegno.

⁷⁵ S. C. GHERGHINA, G. VINTILĂ, D. DOBRESCU, "An Empirical Research on the Relationship between Corporate Social Responsibility Ratings and U.S. Listed Companies' Value", *Journal of Economics Studies and Research*, Apr. 2015.

⁷⁶ CONE, 2010 Cone Shared Responsibility Study. Studio condotto su 1045 adulti; margine di errore $\pm 3\%$. <http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/4b6d52e9ecfa4eb96b6ea2a801e48cc6/files/cone_2010_shared_responsibility_survey_fact_sheet.pdf> Consultato il 22/03/2016.

La Fig. 10 rappresenta la tipologia di comunicazione che i consumatori vorrebbero venisse implementata (“*Americans want to hear about corporate efforts, but are confused by the messages*”)

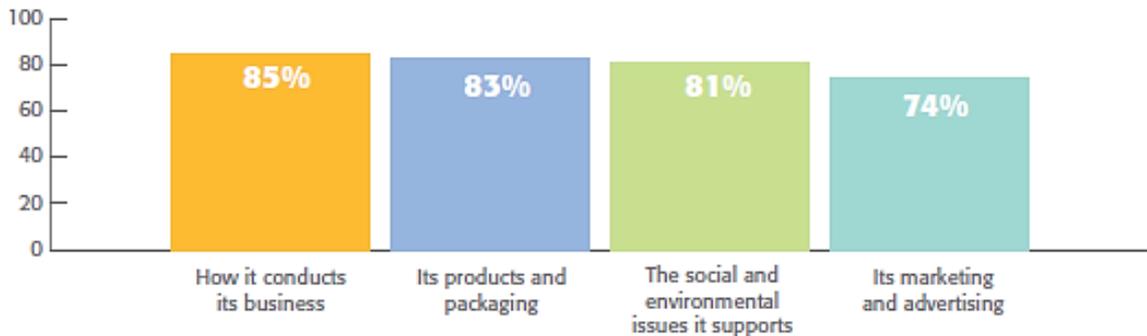
Fig. 10 – L’impatto della comunicazione sostenibile sui consumatori



Fonte: CONE, Cone Shared Responsibility Study

I consumatori hanno grandi aspettative nei confronti delle aziende per quanto riguarda il loro coinvolgimento e sono più propensi all’acquisto nel caso di imprese che collaborano con altri soggetti. La Fig. 11 indica le percentuali di aspetti aziendali e fasi di produzione in cui vogliono essere consultati:

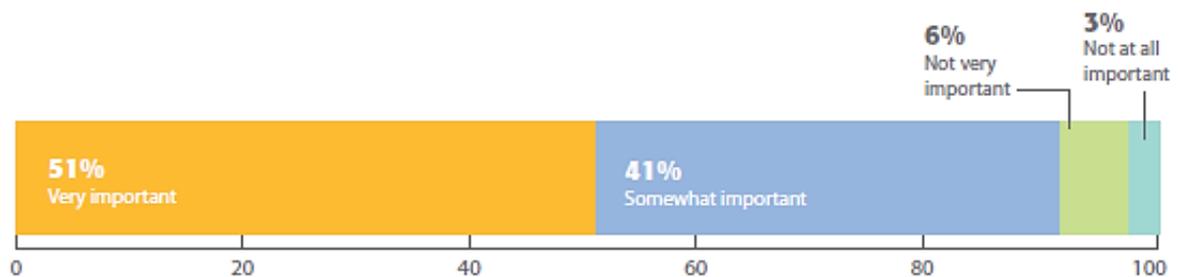
Fig. 11 – Gli aspetti aziendali in cui i consumatori vogliono essere coinvolti



Fonte: CONE, Cone Shared Responsibility Study

La ricerca ha, inoltre, evidenziato l'interesse dei consumatori affinché vi sia collaborazione tra i vari soggetti all'interno di una comunità, poiché ritengono fondamentale la valutazione degli interessi congiunti. *“Americans look to business, government and nonprofit organizations to collaborate to solve social and environmental issues. They believe collaboration is...”* (Fig. 12).

Fig. 12 – L'importanza della collaborazione tra soggetti per i consumatori



Fonte: CONE, Cone Shared Responsibility Study

2.4 La diffusione della sostenibilità

Le diverse ricerche analizzate hanno permesso la comprensione della CSR quale fonte di vantaggio competitivo, ma non hanno approfondito le ragioni per cui tale concezione si è sviluppata tra la popolazione e ne ha facilitato l'introduzione all'interno delle imprese.

2.4.1 Le aspettative della popolazione

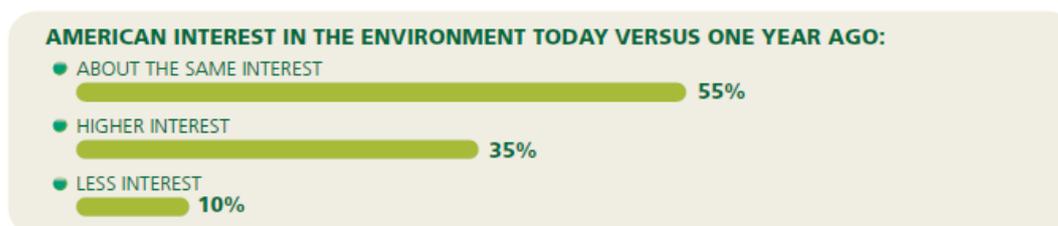
La sostenibilità si diffuse lentamente negli anni '80-'90, per poi avere un ruolo sempre più preponderante nell'ultimo decennio. Sensibilità personale e regolamentazione legislativa sono andate di pari passo negli anni, con differenze più o meno rilevanti tra i diversi Stati.

Un incremento della premura per gli aspetti ambientali e sociali è avvenuta, paradossalmente, dalla manifestazione della crisi economica del 2008. Una ricerca della Cone Communications del febbraio 2009⁷⁷, infatti, riporta le differenze di risposta dei

⁷⁷ CONE, 2009 Cone Consumer Environmental Survey. Studio condotto su 1087 adulti; il margine di errore associato al campione è del $\pm 3\%$.
<http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/56cf70324c53123abf75a14084bc0b5e/files/2009_cone_consumer_environmental_survey_release_and_fact_sheet.pdf> Consultato il 25/03/2016.

consumatori rispetto all'anno precedente, in cui gli effetti della crisi non erano ancora manifesti.

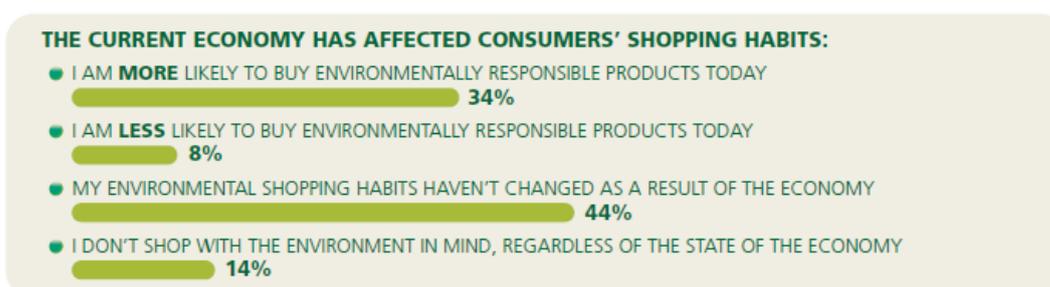
Fig. 13 – La variazione d'interesse per l'ambiente tra 2008 e 2009



Fonte: CONE, Cone Consumer Environmental Survey, 2009

Date le modalità con cui si è verificata la crisi, la popolazione sembra aver risposto con un calo di fiducia nei confronti delle imprese, la cui attenzione per la sostenibilità è divenuta prerequisito fondamentale per molti consumatori. Come si può notare dalla Fig. 13, l'interesse della popolazione tra il 2008 e il 2009 è cresciuto del 35%, anche se le difficoltà economiche hanno comunque influito con una diminuzione degli acquisti sostenibili per un tasso dell'8% (Fig.14).

Fig. 14 – Le abitudini di acquisto dei consumatori tra 2008 e 2009



Fonte: CONE, Cone Consumer Environmental Survey, 2009

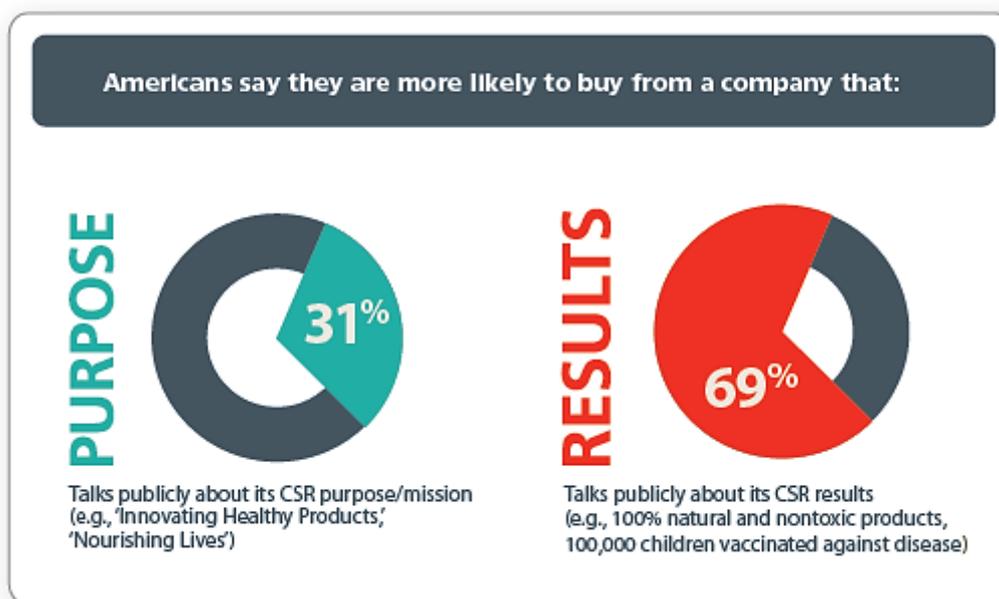
Un altro studio della Cone del 2015 rivela un sempre maggiore impegno delle imprese in risposta ai bisogni manifestati dalla popolazione: i *global consumer* hanno ufficialmente abbracciato la CSR “not only as a universal expectation for companies, but as a personal

responsibility in their own lives”⁷⁸. I consumatori hanno ampliato il loro ruolo e il raggio d’azione del loro impatto, considerando diversi aspetti, quali: i prodotti che comprano, i posti in cui lavorano e le azioni che intendono attuare per integrare le tematiche sociali ed ambientali nella propria comunità.

La popolazione analizzata nel 2012⁷⁹ (qui si fa in particolare riferimento a quella americana, in cui la ricerca è stata effettuata), risulta particolarmente interessata alla modalità con cui un’impresa comunica ed implementa le proprie pratiche sostenibili: il 31% è propenso per quelle in cui vengono definite e comunicate strategia e mission aziendali, mentre il 69% è più propenso per le realtà che forniscono dati concreti del loro impegno.

Secondo quanto riportato nella Figura 15: *“Companies that proactively share the details and results of their CSR efforts will be rewarded with increased consumer trust and purchasing”*.

Fig. 15 – La propensione all’acquisto rispetto alle azioni sostenibili



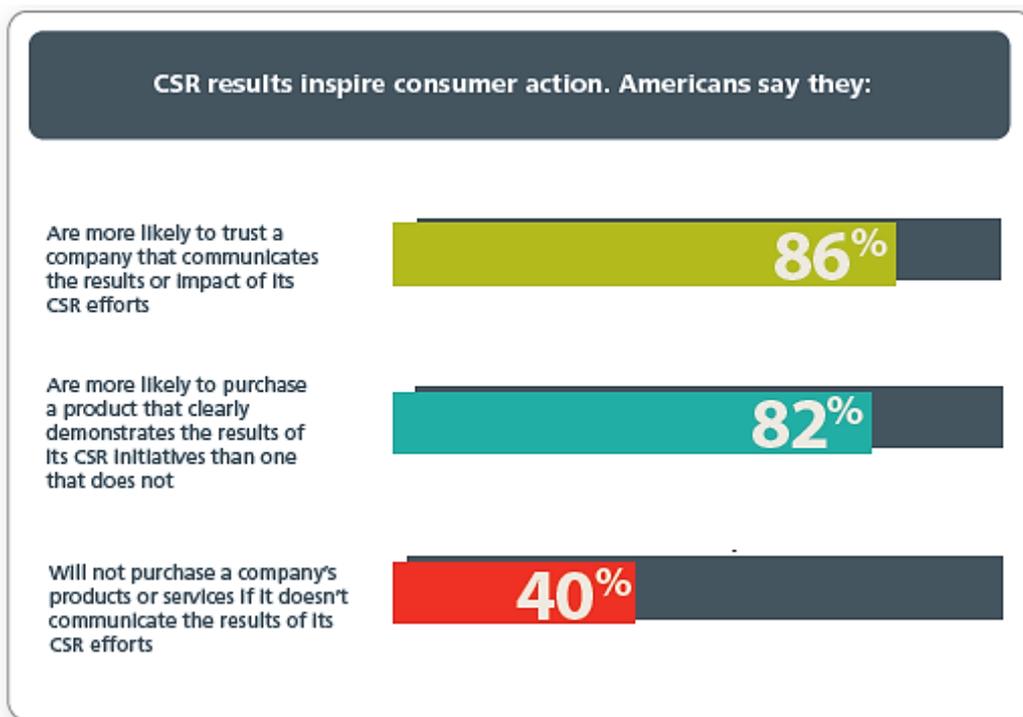
Fonte: CONE, Cone Communications Corporate Social Return Trend Tracker, 2012

⁷⁸ CONE, 2015 Cone Communications/Ebiquity Global CSR Study. Studio condotto su 9.709 consumatori tra i 9 paesi con il PIL più alto, tra cui gli Stati Uniti, Canada, Brasile, Regno Unito, Germania, Francia, Cina, India, Giappone. <<http://www.conecomm.com/2015-global-csr-study-flipbook/>> Consultato il 26/03/2016.

⁷⁹ CONE, 2012 Cone Communications Corporate Social Return Trend Tracker. Studio condotto su 1019 adulti; il margine di errore associato al campione è del $\pm 3\%$. <http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/b2481c3a38bbac7c659ca5f4f1cb9a4a/files/2012_corporate_social_return_press_release_and_fact_sheet_final.pdf> Consultato il 26/03/2016.

Risulta interessante il dettaglio sulla Figura 16, in cui il 40% degli intervistati considera la manifestazione delle pratiche sostenibili, da parte di un'impresa, iniziativa imprescindibile per l'acquisto.

Fig. 16 – L'influenza della CSR sugli acquisti



Fonte: CONE, Cone Communications Corporate Social Return Trend Tracker, 2012

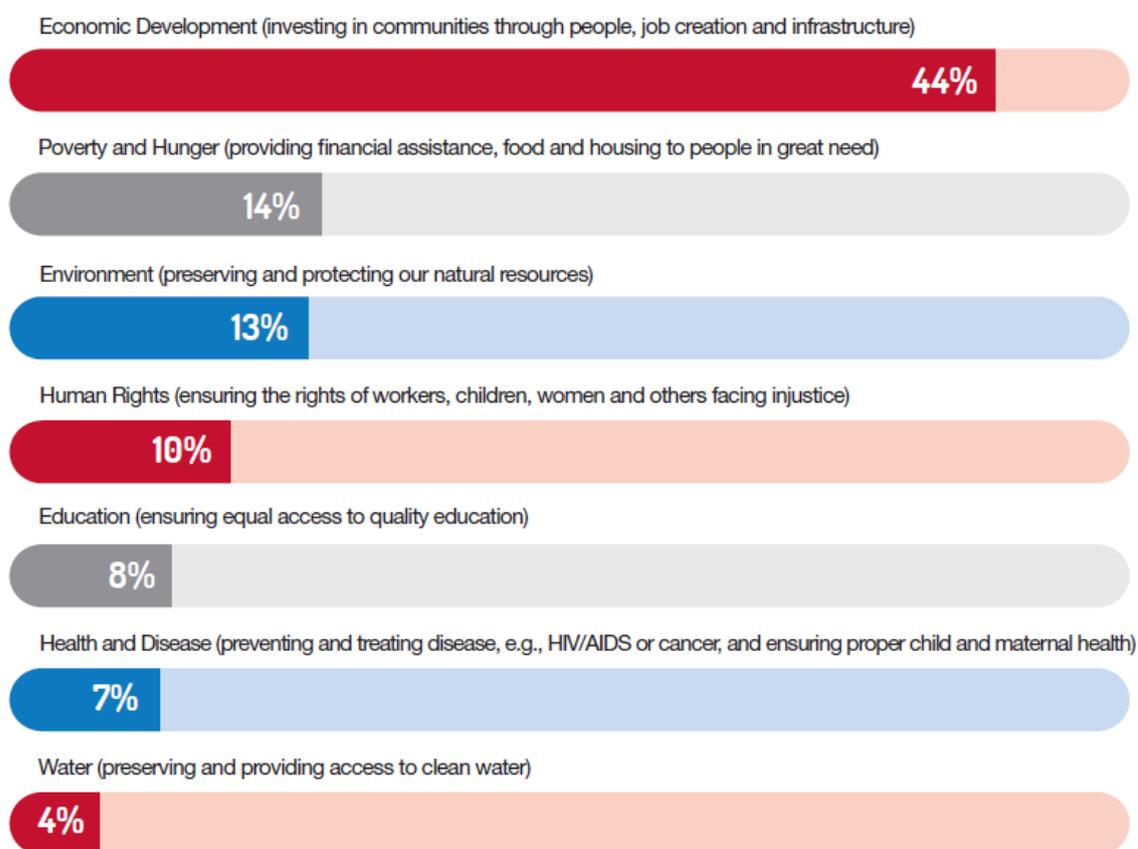
La necessità di inserire strategie sostenibili da parte delle aziende appare, dunque, chiara. Ma, volendo implementare anche azioni di *cause promotion*, *cause-related marketing* o di tipo filantropico, come scegliere la tematica più vicina agli interessi della popolazione? La numerosità delle cause rende complessa la scelta, che va poi temperata a fattori quali: obiettivi di business, *brand equity*, preferenze degli stakeholder e bisogni del mercato. Una base di partenza per valutare le preferenze è, però, la ricerca della Cone Communications del 2013⁸⁰. Nonostante l'analisi sul tema duri da circa vent'anni, la tematica prevalente è sempre stata quella relativa allo "Sviluppo economico" (44% degli

⁸⁰ CONE, 2013 Cone Communications Social Impact Study. Studio condotto su 1270 adulti; il margine di errore associato al campione è del $\pm 3\%$.
<http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/e3d2eec1e15e858867a5c2b1a22c4cfb/files/2013_cone_comm_social_impact_study.pdf> Consultato il 27/03/2016

intervistati), mentre le altre, negli anni, si sono succedute in base ai cambiamenti sociali. Le tematiche, infatti, fanno riferimento alla realtà economica e al desiderio di un contributo alla problematica del momento, da parte delle aziende, per un significativo miglioramento della società. I risultati del 2013 (Fig. 17), successivamente a “Sviluppo economico”, mostrano quale priorità “Fame e Povertà” (il 14% degli intervistati), quindi “Ambiente” (13%) e “Diritti umani” (10%).

Fig. 17 – Le tematiche su cui le imprese si dovrebbero focalizzare secondo i consumatori

THE ONE ISSUE CONSUMERS MOST WANT COMPANIES TO ADDRESS:



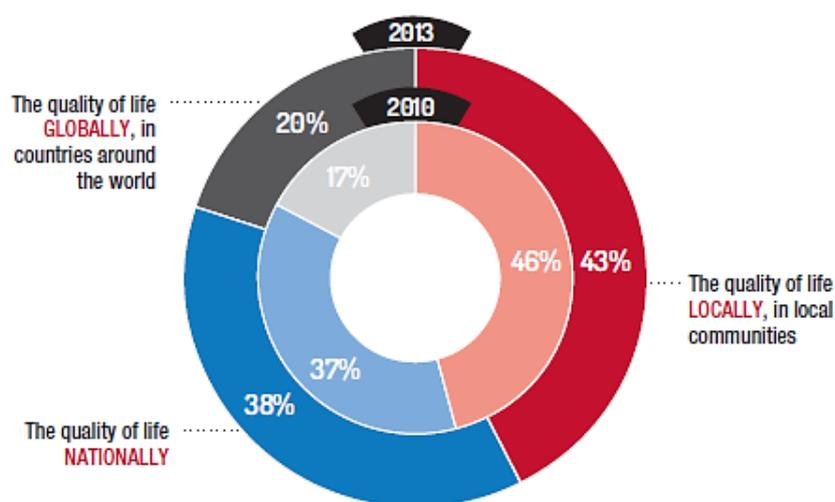
Fonte: CONE, Cone Communications Social Impact Study, 2013

Oltre alle preferenze particolari, è interessante comprendere l’interesse delle aree di impatto delle tematiche che, secondo i consumatori, le imprese dovrebbero implementare, intese quali area: globale, nazionale, locale.

La Figura 18 raffigura l'interesse per le diverse aree e il raffronto con i dati raccolti dalla stessa ricerca nel 2010. Gli intervistati credono che la priorità per l'azienda debba essere il miglioramento delle condizioni a livello locale (43%), quindi un'attenzione nazionale (38%), ed infine globale (20%).⁸¹ Dal 2010 al 2013 si è riscontrata una variazione della preferenza dall'area di impatto locale (che pur rimane quella con priorità d'intervento) a pratiche con effetto globale.

Fig. 18 – Le aree d'impatto preferibili per i consumatori

COMPANIES SHOULD PRIORITIZE SUPPORT OF ISSUES THAT AFFECT:



Fonte: CONE, Cone Communications Social Impact Study, 2013

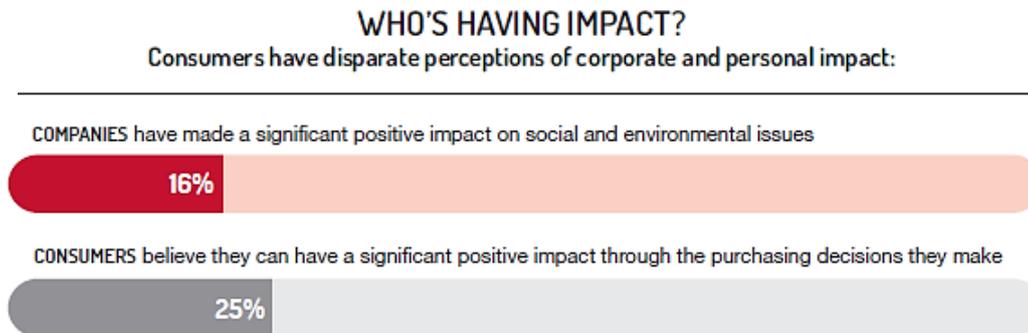
Dunque, sebbene l'interesse dei consumatori sia reale, essi, non ritengono di avere un impatto significativo sull'ambiente e all'interno della comunità, così come non percepiscono un concreto impegno da parte delle imprese.

Nonostante, infatti, un mercato saturo di cause sociali ed ambientali legate ai prodotti, solo il 16% dei consumatori ritiene che le aziende abbiano un reale impatto positivo sulle tematiche; le aspettative d'influenza come individuo sono simili: solo il 25% degli intervistati ritiene di poter assumere un ruolo importante a favore delle stesse.⁸²

⁸¹ Fonte: CONE, 2013 Cone Communications Social Impact Study. Consultato il 29/03/2016.

⁸² CONE, 2013 Cone Communications Social Impact Study. Consultato il 29/03/2016

Fig. 19 – La percezione dell’impatto di imprese e consumatori



Fonte: CONE, Cone Communications Social Impact Study, 2013

Per assecondare l’inclinazione della popolazione, le imprese dovrebbero essere in grado di dimostrare il loro impegno comunicando in modo preciso gli effetti della partecipazione dei consumatori alle cause. Per creare e mantenere un rapporto di fiducia, non basta proclamarsi sostenibili, data la proliferazione del “*doing good*” tra le imprese, ma vi devono essere rassicurazioni sulle caratteristiche di prodotti, implicazioni ambientali, azioni che comportano il cambiamento e, in particolare, del ruolo assunto dai consumatori. L’acquirente attuale vuole avere maggiori opportunità di partecipazione, impegnarsi per un miglioramento globale, ampliare i confini dell’innovazione. Nonostante permangano differenze tra i paesi, il consumatore rimane un soggetto che necessita trasparenza da parte delle aziende per avviare un cambiamento positivo attraverso la collaborazione. Le imprese devono comprendere ed attuare la CSR per intraprendere forme di progresso ambientale e sociale condiviso.

2.4.2 La distribuzione tra le nazioni

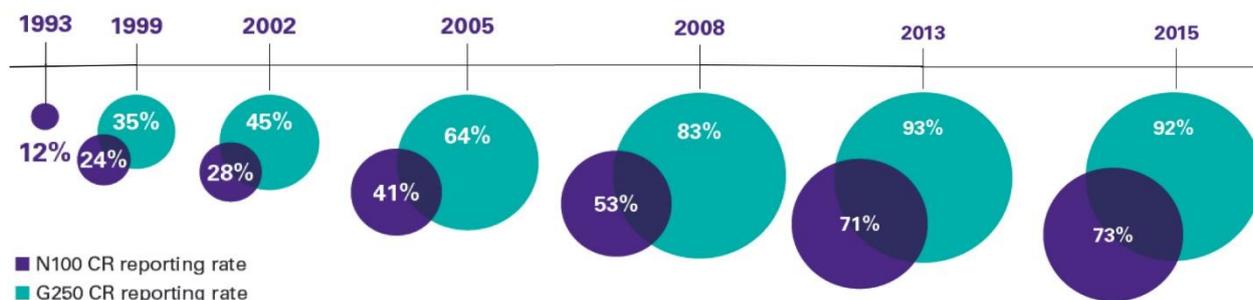
Le pratiche della popolazione si riflettono inevitabilmente sul contesto nazionale e sullo sviluppo della CSR tra le imprese di un paese. Sono diverse le ricerche empiriche sviluppate in questo senso, ma una su tutte è quella di KPMG del 2015, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting*⁸³, basata sull’analisi di 4500 imprese, tra cui le 250 maggiori imprese al mondo (G250) e le prime 100 per fatturato di 45 paesi (N100).

⁸³ KPMG, Currents of Change. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015. <<https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015-O-201511.pdf>> Consultato il 03/04/2016.

Tale ricerca è volta ad indagare gli stati in cui le imprese sono più virtuose per integrazione di politiche responsabili e di emissioni nell'ambiente.

A livello globale la sensibilizzazione è incrementata notevolmente negli ultimi anni, così come riportato nella Figura 20. Attraverso le numerose regolamentazioni che si sono susseguite, la CSR, attraverso la formulazione di reporting integrato e strategie politiche ad hoc, è diventata la norma per le imprese di alto livello. Nel 2015, il 92% delle duecentocinquanta maggiori imprese al mondo per fatturato ha svolto un report di sostenibilità; all'interno dei quarantacinque paesi analizzati, invece, hanno implementato il report il 73% delle cento maggiori imprese. Dato il numero di imprese cui quest'ultimo dato inerisce, la percentuale si può definire alquanto soddisfacente.

Fig. 20 – L'evoluzione del reporting sociale negli anni



Fonte: KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015

Una parte preponderante della ricerca consiste nell'approfondimento della percentuale di imprese che dichiara la propria responsabilità sulle emissioni di carbonio che rilascia nell'ambiente, attraverso l'esplicitazione dell'impatto individuale.

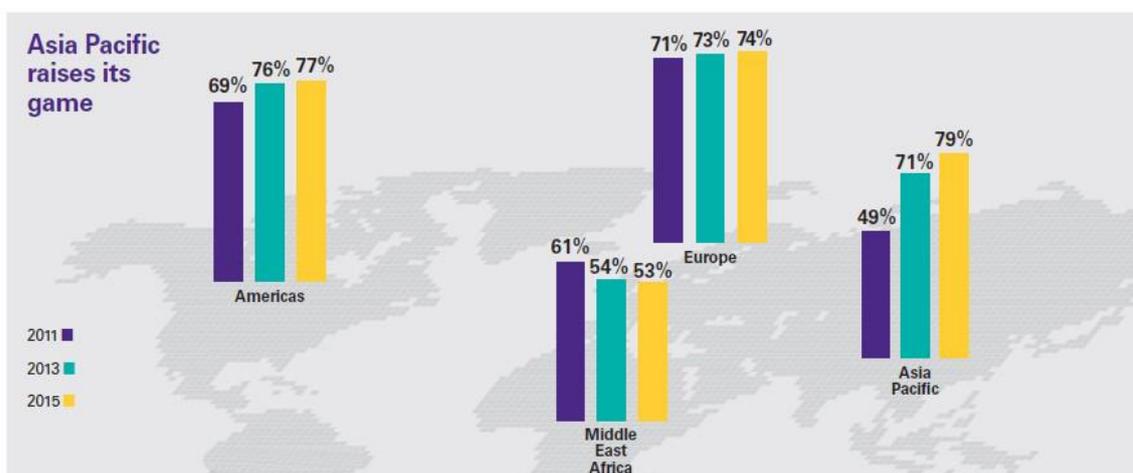
I paesi in cui le imprese sono più virtuose sono Sud-Africa, Paesi Bassi e Giappone, ma la maggiore crescita negli ultimi due anni appartiene a Taiwan (+64%), Sud Korea (+43%) e Norvegia (+31%).

L'Italia si può considerare in un'ottima posizione in quanto a sistemi di accountability e qualità della comunicazione: da una percentuale di imprese che ha effettuato un report di sostenibilità del 59% nel 2008, è passata a quasi l'80% nel 2015. L'analisi delle prime cento aziende per fatturato evidenzia un crescente interesse per la gestione delle risorse e per un controllo responsabile della supply chain. Risulta, infatti, che oltre il 90% delle

società italiane affronta tali aspetti in collaborazione con la catena di fornitura stessa, incrementando l'innovazione e la reputazione aziendale.

Dall'analisi globale emerge un cambiamento nella visione del report di sostenibilità quale strumento d'innovazione in grado di incrementare il valore d'impresa in termini competitivi e di veicolare importanti opportunità. Parimenti cresce l'importanza della comunicazione del proprio impegno, espressa attraverso l'esplicitazione delle pratiche implementate ed un report che non identifichi solamente i risultati positivi conseguiti. Negli ultimi anni l'incremento maggiore si è verificato nelle aree asiatiche, grazie ad una forte regolamentazione da parte delle autorità, così come mostrato nella Fig. 21.⁸⁴

Fig. 21 – L'evoluzione del CR (Corporate Responsibility) reporting per macro-area



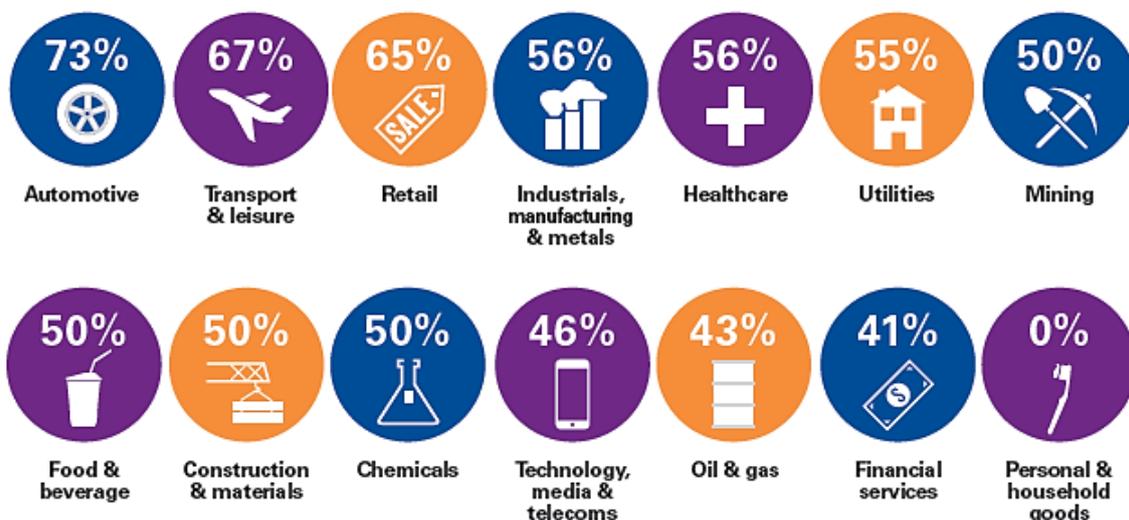
Fonte: KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015

2.4.3 La differenza tra le tipologie d'impresa

Un dato controverso (alla luce delle recenti inchieste) della ricerca di KPMG, consiste nell'esplicitazione dei settori in cui operano le imprese più sostenibili. I settori che hanno riscontrato la maggior crescita in termini di rendicontazione e in cui più viene concretizzata l'attenzione per tali pratiche, risultano essere il settore dell'*automotive* e dei trasporti (Fig. 22).

⁸⁴ Così come l'introduzione del Codice di Autoregolamentazione King aveva permesso al Sud Africa di consolidarsi quale paese più attento alle tematiche, il Securities Exchange Board e il Companies Act hanno obbligato le aziende indiane a fornire un report socialmente responsabile, allo stesso modo in cui l'obbligo è stato introdotto in Malesia e Indonesia.

Fig. 22 – I tassi percentuali di CR reporting per settore



Fonte: KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015

Uno studio effettuato da Siegel e Vitaliano⁸⁵ avvalorà i risultati appena esposti e conferma lo sviluppo disomogeneo della CSR tra i settori. La ricerca si focalizza sull'importanza del tipo di prodotto venduto quale determinante per le decisioni del management sulle politiche di CSR. In particolare, si sofferma sull'ipotesi per cui vengono implementate con più frequenza ed attenzione le pratiche sostenibili tra gli *experience and credence goods*, rispetto ai più comuni *search goods*. Tale distinzione tra i beni è stata ideata nel 1970 da Philip Nelson⁸⁶ e si basa sui diversi momenti in cui i consumatori valutano la qualità dei beni o servizi che hanno acquistato:

- Con il termine *search goods* si indicano i prodotti che implicano un acquisto frequente e la cui esperienza è data dalla molteplicità d'uso degli stessi. Si tratta tipicamente di prodotti semplici e con un'alta competizione di mercato, la cui promozione si basa sulla disponibilità e sul prezzo;
- I beni legati all'esperienza, *experience goods*, invece, sono acquisti duraturi e di cui i consumatori non possono avere piena conoscenza sulla qualità prima di un

⁸⁵ D. S. SIEGEL, D. F. VITALIANO, "An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility", *Journal of Economics & Management Strategy*, July 2007.

⁸⁶ P. NELSON "Information and Consumer Behavior", *Journal of Political Economy*, n. 78, 1970, pagg. 311-329.

utilizzo prolungato (come può avvenire, ad esempio, per le automobili).

- I *credence goods*, ed in particolare i servizi, detengono un alto grado di asimmetria informativa tra consumatore e venditore, a causa della diversificazione tra i competitor. I primi non hanno la possibilità di valutare con certezza il prodotto, a volte nemmeno dopo diverso tempo dall'acquisto. Nel caso di tali acquisti vi deve essere, quindi, una componente di fiducia, *belief*, verso colui che offre il servizio (è ad esempio il caso di prodotti assicurativi e bancari).

La ricerca è stata condotta su 696 imprese identificate come socialmente responsabili dalla ricerca di KLD⁸⁷, distribuite tra *search goods*, per il 32%, *experience goods*, 25%, e *credence goods*, 43%.

Uno degli assunti di base da cui si sviluppa la ricerca di Siegel e Vitaliano, è che i consumatori identifichino le attività di CSR di un'impresa quale forma di onestà e affidabilità della stessa. La richiesta di responsabilità è, infatti, collegata alla convinzione che un'azienda onesta sia in grado di produrre prodotti migliori, identificando la sostenibilità come forma di differenziazione, promozione e rafforzamento della *brand loyalty* tra i consumatori. Le imprese del campione sono state selezionate in base all'implementazione della CSR e per valutarne le attività sono state applicate due modalità complementari.

La prima prevede il rispetto, per le imprese, di determinati criteri:

- Devono generare meno del 2% dei loro risultati attraverso la produzione di armi militari;
- Non devono avere nessun coinvolgimento nei settori dell'energia nucleare, del gioco d'azzardo, dell'alcol e del tabacco;
- Devono avere un impatto positivo a livello sociale.

La seconda modalità di valutazione della CSR riprende, invece, i dati delle imprese analizzati rispetto alle misure qualitative di performance sociale, fornite dalla KLD, basate sul rapporto con la comunità, la diversità all'interno dell'impresa, le relazioni tra i dipendenti, le performance ambientali, la qualità del prodotto e le pratiche sociali internazionali.

⁸⁷ La Kinder, Lydenberg, and Domini è un'organizzazione che effettua ricerche sulla sostenibilità delle imprese per favorire implementazione di "Social Investment Solutions".
<<http://ralphscherer.com/kld17/index2.html#>> Consultato il 07/04/2016.

In entrambe le misure di CSR identificate, i risultati suggeriscono che le imprese produttrici di *search goods* sono meno propense all'attivazione di pratiche sostenibili, mentre tra coloro che vendono beni d'esperienza durevoli e *credence services*, emerge una più alta probabilità di impegnarsi nella CSR.

Tale risultato è in linea con quanto espresso precedentemente sull'asimmetria informativa e sull'importanza della reputazione per i prodotti o servizi più difficilmente comprensibili per il consumatore. Più precisamente, tra i *search goods* la probabilità che un'impresa sia socialmente responsabile si riduce del 18% rispetto alla media delle imprese. La propensione aumenta notevolmente, invece, nel caso in cui i prodotti siano beni d'esperienza, 15%, e un incremento delle probabilità del 23% nel caso di servizi basati sulla fiducia.

Le ricerche analizzate rilevano la maggiore implementazione delle tematiche sostenibili a livello globale negli ultimi anni, così come il carattere distintivo che le imprese legate a tali principi acquisiscono nei confronti dei competitor.

Gli studi hanno dimostrato che competitività e innovatività si riscontrano non solo tra le imprese, ma anche tra i paesi che prendono in considerazione gli aspetti sociali ed ambientali nelle loro politiche economiche e istituzionali. Questi dispongono di informazioni sensibili prima degli altri e sono più preparati ad affrontare accadimenti inaspettati che possono impattare negativamente sulla comunità.⁸⁸

I risultati degli studi empirici indicano che un modello che combina aspetti sociali, economici ed ambientali è in grado di instaurare relazioni positive e sviluppare un cambiamento organizzativo che comprende tutte le parti interessate, attraverso un welfare di tipo "*triple bottom line*". Un ambiente migliore e un'economia solida costituiscono le basi dello sviluppo umano, ovvero salute, educazione, cultura, sicurezza, e garantiscono sostegno al miglioramento.

Tale modello è altamente funzionale per le imprese, poiché le loro performance determinano l'andamento dell'economia e i loro obiettivi definiscono il valore a lungo termine complessivo.

⁸⁸ M. RADU, "Empirical Study on the Indicators of Sustainable Performance - The Sustainability Balanced Scorecard, Effect of Strategic Organizational Change", *Sustainability and Organizational Change*, June 2012, pagg. 460-467.

2.5 Quali benefici per le PMI?

Il tema della CSR ha interessato principalmente le grandi imprese, ma una maggiore attenzione dovrebbe essere posta anche dalle PMI (piccole e medie imprese). La CSR coinvolge principalmente le imprese di maggiori dimensioni perché, raggiungendo un pubblico di vaste dimensioni, devono porre una più rilevante attenzione alla propria reputazione, conseguendo, allo stesso tempo, i vantaggi di cui si è già discusso. Inoltre, esse riescono ad esercitare un profondo influsso sul contesto economico e sociale: influenzano i mercati, i valori dominanti della società, le condizioni di lavoro e l'attenzione alle problematiche.

Quindi, perché la responsabilità d'impresa dovrebbe interessare anche le PMI⁸⁹?

Esse costituiscono il 99,8% delle realtà aziendali operanti in Europa e, per tale ragione, non possono esimersi dall'implementazione della sostenibilità. Lo sviluppo di tali pratiche è stato promosso, per la prima volta in maniera decisiva, durante la conferenza su CSR e PMI organizzata dall'Unione Europea nel 2007: *“Le Istituzioni nazionali e sovranazionali devono promuovere un quadro per la capillare diffusione della CSR nelle PMI”*.

La difficoltà per un'impresa di piccole dimensioni, rispetto ad una più strutturata, è che, per attuare lo stesso tipo di pratiche, e beneficiare dei vantaggi da esse derivanti, va considerato un impegno di risorse umane e finanziarie che può essere difficile da sostenere.

La tematica è stata approfondita a livello italiano dallo studio di Molteni e Todisco⁹⁰, in cui la metodologia di ricerca è stata quella dell'analisi di casi. Il campione è costituito da 12 PMI italiane scelte tra casi eccellenti di gestione della CSR, in particolare tra quelli candidati ai premi *Sodalitas Social Award*,⁹¹ e tra le aziende individuate come *best practices* dal Ministero del Welfare.

⁸⁹ Si adotta la definizione di PMI sancita dall'Unione Europea: *“la categoria delle piccole e medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro o il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro.”* (Raccomandazione dell'Unione Europea del 25/05/2003)

⁹⁰ M. MOLTENI, A. TODISCO, *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*. Rapporto di ricerca per l'Università Cattolica del Sacro Cuore, 2007. <http://www.csrmanagernetwork.it/wp-content/uploads/2011/07/071130_report-PMI-e-CSR4.pdf> Consultato il 10/04/2016.

⁹¹ Premio annuale che rappresenta un riconoscimento alle imprese concretamente impegnate nel sociale, attraverso lo sviluppo di comportamenti etici e pratiche che testimoniano l'impegno profuso per iniziative sostenibili. (<<http://www.sodalitas.it/partecipare/sodalitas-social-award>> Consultato il 12/04/2016.)

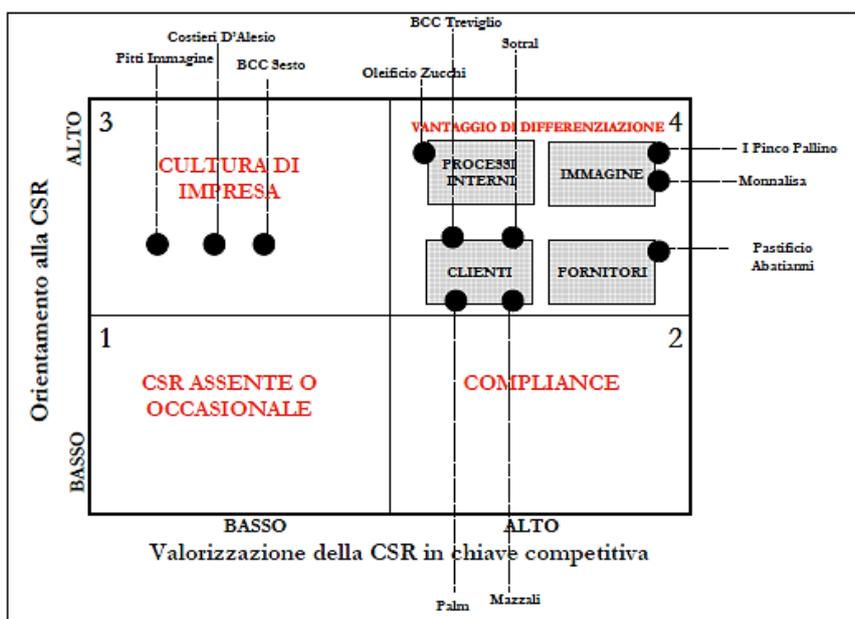
Attraverso l'analisi sistemica dei dati qualitativi raccolti dalle interviste, gli autori hanno identificato due variabili che esplicano l'atteggiamento delle PMI verso la CSR. La prima è data dall'orientamento culturale alla sostenibilità e inerisce la propensione della cultura dell'azienda verso i valori della responsabilità sociale. La seconda variabile riguarda la valorizzazione della CSR in chiave competitiva, ovvero l'integrazione delle iniziative nelle strategie competitive e all'interno delle politiche aziendali.

Incrociando le due variabili, gli autori hanno individuato quattro quadranti che identificano i diversi atteggiamenti delle PMI verso la sostenibilità (Fig. 23):

- quadrante 1-*CSR assente o occasionale*, in questo quadrante ricadono le imprese che sviluppano interventi volontari in misura limitata per soddisfare le attese dei propri interlocutori;
- quadrante 2-*compliance*, in questa categoria ricadono le imprese che richiedono ai propri fornitori certificazioni minime di sostenibilità e attuano procedure standard di gestione sostenibile;
- quadrante 3-*cultura d'impresa*, vi ricadono le imprese che si identificano con una cultura d'impresa legata alla CSR; questa può essere attuata applicando forme di attenzione per le attese degli stakeholder, iniziative per il coinvolgimento del personale e per lo sviluppo della comunità;
- quadrante 4-*vantaggio di differenziazione*, in tale categoria d'impresa ricadono coloro che identificano nella CSR un tratto caratteristico della propria cultura, da cui ne deriva un vantaggio competitivo e, in particolare, di differenziazione. Tale vantaggio, secondo gli autori, si può declinare in modo specifico in quattro ambiti:
 - a) *clienti*, vantaggio acquisito da aziende che rispondono alle esigenze socio-ambientali degli stakeholder;
 - b) *fornitori*, il caso di aziende che operano un controllo etico della catena di fornitura e tutelano la filiera produttiva;
 - c) *immagine*, ovvero imprese che adottano iniziative sostenibili per differenziare la propria immagine e reputazione dai competitor;
 - d) *processi interni*, il caso di aziende che investono nella ridefinizione gestionale per orientarsi alla CSR.

La Figura 23 identifica i quadranti di appartenenza delle imprese selezionate, individuando la maggior concentrazione in corrispondenza ad un alto orientamento alla CSR, confermando così la corretta selezione di casi sostenibili eccellenti effettuata dagli autori.

Fig. 23 – I diversi atteggiamenti verso la CSR



Fonte: Molteni, Todisco

Per affrontare più approfonditamente il tema della CSR nelle PMI, Molteni e Todisco si sono interrogati sulle implicazioni socio-ambientali delle attività d'impresa. Sono state identificate sette aree di intervento, evidenziando per ciascuna specifici contenuti, confrontati successivamente con i livelli medi delle grandi imprese. Le aree investigate ineriscono:

1. i rapporti con i *collaboratori*, ovvero gli aspetti che riguardano salute e sicurezza sul posto di lavoro, politiche di pari opportunità, servizi offerti ai dipendenti su base volontaria, ecc.;
2. i rapporti con i *clienti*, in particolare eticità della pubblicità, informazioni sui prodotti, campagne di *cause-related marketing*;
3. i rapporti con i *fornitori*, ovvero aspetti quali la gestione etica della supply chain;

4. l'*ambiente*, programmi per la riduzione di emissioni, consumi di energia, acqua e altre materie prime; sviluppo di energie rinnovabili, ecc.;
5. i rapporti con la *comunità*, quali donazioni, forme di filantropia, collaborazioni con le istituzioni del territorio;
6. la *corporate governance*, ovvero la composizione degli organi di governo, la presenza di un responsabile CSR, di un comitato etico, ecc.;
7. la *comunicazione istituzionale*, in particolare la presenza di bilancio sociale, bilancio ambientale, sezione del sito Internet dedicata ai temi della CSR.

Molteni e Todisco hanno inoltre individuato quattro livelli di rilevanza per le PMI: a) in linea con le grandi imprese; b) alta, ma affrontata secondo un approccio informale; c) limitata o circoscritta a situazioni particolari; d) assai ridotta o nulla. Tale rappresentazione è esplicitata nella legenda relativa alla tabella che segue (Tab. 3)

Tab. 3 – La rappresentazione della rilevanza per le PMI

Legenda: Rilevanza per le PMI	
●●●	Rilevanza analoga a quella delle grandi imprese
●●	Rilevanza alta, ma affrontata prevalentemente attraverso misure informali
●	Rilevanza limitata o in casi particolari
-	Rilevanza molto ridotta o nulla

Fonte: Molteni, Todisco

Dalla Tabella 4 emerge l'importanza della CSR per le imprese indagate, la cui rilevanza si può definire analoga a quella delle grandi imprese per la gran parte dei casi.

Una particolare criticità è rivestita dall'area dei collaboratori, in cui vengono attuate politiche sostenibili attraverso misure con alto grado di informalità. I rapporti delle PMI con comunità e ambiente, invece, rivestono un'importanza analoga a quella delle aziende di maggiori dimensioni, comportamento che può essere spiegato dallo stretto rapporto che, generalmente, lega una piccola impresa al territorio in cui opera. Ciò che sembra non sia stato ancora implementato pienamente, diversamente dalle grandi imprese che adottano strategie sostenibili, sono sistemi di *governance* e comunicazione istituzionale adatti alle politiche attuate.

Tab. 4 - La rilevanza della CSR per le PMI per area

AREA	INIZIATIVE DELLE GRANDI IMPRESE	RILEVANZA PER LE PMI	NOTE PMI
1. COLLABORATORI			
Salute e sicurezza del lavoro	Rispetto delle norme ed oltre	●●●	Idem
Pari opportunità	Piani formalizzati riguardanti il genere, la razza, l'età, ecc.	●●	Misure informali
Servizi aggiuntivi ai dipendenti	Assistenza sanitaria integrativa, prestiti a condizioni favorevoli	●●	Misure <i>ad personam</i>
Sistemi di comunicazione e dialogo con i collaboratori	Intranet, newsletter, cassetta delle idee, ecc.	●●	Misure informali
Conciliazione vita lavorativa – vita familiare	Orario flessibile, aspettativa, tempo integrativo per la maternità, asilo aziendale, ecc.	●●	Misure <i>ad personam</i>
Politiche a favore dell'integrazione di personale extra-comunitario	Piani formalizzati che prevedono: corsi di italiano, addestramento, aiuto per l'alloggio	●●	Misure <i>ad personam</i>
Assunzione di lavoratori disabili	Rispetto delle norme in materia, oltre una certa soglia dimensionale	●	Politica volontaria
Indagini di <i>employee satisfaction</i>	Indagini periodiche		Non rilevante
Ristrutturazione responsabile	Politiche formalizzate (uso di ammortizzatori sociali, ecc.)	●●	Misure <i>ad personam</i>
Certificazione OHSAS 18001	Diffusione crescente della certificazione in tema di sicurezza	●	Se richiesto dalle imprese clienti
2. CLIENTI			
Eticità della pubblicità	Messaggi veritieri, divieto di pubblicità per bambini, contenuto sociale del messaggio, ecc.	●	Rilevante per le PMI con alta esposizione verso il pubblico
Informazioni ai consumatori	Informazioni sulle etichette, ecc.	●●●	Idem
Sicurezza dei prodotti	Impatto sulla salute dei consumatori	●●●	Idem
Cause related marketing	Campagne di marketing connesse a una causa sociale	●	Rilevante per le PMI con alta esposizione verso il pubblico
Prodotti progettati per categorie svantaggiate	Opportunità per specifici settori	●●●	Idem
Indagini di <i>customer satisfaction</i>	Indagini periodiche		Non rilevanti
3. FORNITORI			
Gestione etica della supply chain	Definizione di criteri di selezione fornitori e monitoraggio anche in ottica internazionale	●	Rilevante solo per PMI con fornitori esteri
Richiesta di attestati di correttezza sociale dei processi produttivi	Forma più elementare di gestione etica della supply chain	●●●	Se richiesto dalle imprese clienti
Codice per i fornitori	Strumento a sostegno della gestione etica della supply chain		Di norma non si ricorre a strumenti formalizzati
Uso di particolari materie prime	Rilevante per specifici settori (pellicce, ecc.)	●●●	Idem
Acquisto di prodotti da soggetti svantaggiati	Acquisti da cooperative sociali operanti con disabili, ecc.	●●●	Idem
SA8000	Sistema a supporto del controllo etico della catena di fornitura	●●●	Per accreditarsi presso imprese

Tab. 4 - segue

	(particolarmente rilevante per chi opera con Paesi a basso grado di tutela)		clienti
4. AMBIENTE			
Abbattimento emissioni inquinanti	Interventi sui processi produttivi	●●●	Idem
Consumo di acqua	Interventi sui processi produttivi	●●●	Idem
Consumo di energia	Interventi sui processi produttivi	●●●	Idem
Sviluppo energie rinnovabili	Interventi sui processi produttivi	●●●	Idem
Riduzione degli impatti ambientali di packaging e imballaggi ecologici	Progettazione del prodotto	●●●	Idem
Recupero e smaltimento dei prodotti obsoleti	Progettazione del prodotto e servizi post vendita	●●●	Idem
Logistica in entrata e in uscita	Impatto ecologico del trasporti delle merci	●●●	Idem
Mobility management	Impatto ecologico dei movimenti dei dipendenti connessi al lavoro		Non rilevante per la limitata dimensione dell'organico
Sviluppo di linee di prodotto ecologiche	Possibile politica di differenziazione	●●●	Idem
Pratiche di ricerca etica (test con animali, ecc.)	Critiche in settori specifici	●●●	Idem
Certificazione ecologica del prodotto	Eco label e simili	●●●	Idem
Certificazione ISO 14001	Certificazione relativa alle politiche ambientali	●	Per accreditarsi presso imprese clienti
EMAS	Registrazione in tema di politiche ambientali	●	Per accreditarsi presso imprese clienti
5. COMUNITÀ			
Donazioni e sponsorizzazioni	Interventi nell'ambito di: assistenza, cultura, spettacolo, restauro, educazione, cooperazione internazionale, ecc.	●●●	Idem
Cessione a condizioni di favore di beni prodotti per fini di utilità sociale	Altra modalità di operare a favore della comunità locale	●●●	Idem
Volontariato d'impresa	Piani per favorire il volontariato dei dipendenti	●●	Approccio informale
<i>Stakeholder engagement</i>	Realizzazione di forme di ascolto e dialogo con gli interlocutori sociali	●●	Approccio informale
Collaborazioni con università e centri di ricerca	Sostegno alla ricerca di base e progetti di ricerca applicata	●	Rilevanti per le PMI ad alta tecnologia
Fondazione d'impresa	Fondazioni volte a realizzare con sistematicità le politiche a favore della comunità		Non rilevanti in imprese di minori dimensioni
6. GOVERNANCE			
Composizione degli organi di governo	Presenza di amministratori indipendenti, presenza di Comitati	●	Introduzione da parte delle aziende

Tab. 4 – segue

	del CdA, ecc.		medie più evolute
CSR manager	Diffusione crescente di manager, anche a tempo pieno, dedicati ai temi della sostenibilità	●	Possibile presenza di CSR manager part-time
Codice etico	Strumento di management della cultura aziendale e di gestione dei rapporti con gli stakeholder	●	Utilizzato solo in situazioni particolari
Comitato etico	Organo, alle dipendenze dell'alta direzione, volto a rendere operante il codice etico		Non rilevante
<i>Enterprise Risk Management</i>	Inclusione dei rischi sociali e ambientali		Non rilevante
Modello ex D. lgs. 231/2001	Modello organizzativo e gestionale per le responsabilità degli amministratori	●●	Crescente rilevanza per l'ampliamento dei temi considerati dalla legge
Adesione a codici internazionali	ONU Global Compact, Linee Guida OCSE per le multinazionali, ecc.		Non rilevante per le imprese di minori dimensioni
Inserimento in indici etici	FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Indexes, ecc.		Non rilevante
7. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE			
Bilancio sociale (o di sostenibilità)	Strumento di comunicazione verso per gli stakeholder e di gestione interna	●	Rilevante solo per le PMI con alta esposizione verso il pubblico
Bilancio ambientale	Rilevante per le imprese ad alto impatto ambientale		Non rilevante
Sezione del sito Internet dedicato alla CSR	Sezione che presenta il portafoglio di iniziative in tema di sostenibilità	●	Rilevante solo per imprese particolarmente impegnate con la CSR
Comunicazione agli investitori in tema di CSR	Politiche di CSR contenute nelle presentazioni agli investitori		Non rilevante

Fonte: Molteni, Todisco

Le piccole e medie imprese dovrebbero dunque migliorare la diffusione di pratiche sostenibili a livello formale e di programmi volontari per la tutela ambientale; a livello sociale, invece, l'ottimizzazione delle attività consisterebbe in un incremento delle opportunità di carriera per i lavoratori e un maggior ricorso alle politiche di marketing in chiave sociale.

Si può affermare, però, che il divario dimensionale che sussiste tra grandi e piccole imprese che attuano attività sostenibili non si ripercuote *in toto* sul livello di implementazione delle suddette politiche: “*se esiste una correlazione tra orientamento*

alla CSR e dimensione, è altresì vero che, rispetto a numerose variabili, la distanza tra i comportamenti delle PMI e quelli delle imprese della fascia dimensionale superiore non è profonda.”⁹²

La ricerca realizzata già nel 2003 da ISVI⁹³ aveva evidenziato, in un campione di 427 PMI italiane, un incremento sia della sensibilità al tema che dell’adozione degli strumenti tipici della CSR, in particolare: il controllo etico della supply chain e l’attenzione ai rapporti con clienti, personale e comunità locale.

Tale accrescimento può essere stato motivato dalla diffusione dei valori sostenibili negli anni, ma, principalmente, dall’appartenenza delle PMI a distretti produttivi che originano spesso in bacini di competenze e conoscenze specifiche e in un conseguente radicamento a territorio e comunità. All’interno di tali distretti si sviluppa inevitabilmente una cultura imprenditoriale volta alla tutela della collettività.⁹⁴

Inoltre, la dimostrazione del miglioramento della gestione attraverso le politiche di CSR tra le imprese, e di conseguenza nelle performance aziendali, è uno dei fattori principali della diffusione dei comportamenti emulativi. La CSR infatti, costituisce una fonte di differenziazione per le PMI attraverso uno sviluppo di azioni in grado di generare un ritorno in termini di competitività, innovazione e sviluppo.

Le leve di tale vantaggio di differenziazione possono riguardare due opposti fronti.

Sul fronte interno, la CSR offre l’opportunità di migliorare i rapporti con i propri dipendenti e di instaurare così un rapporto privilegiato con la comunità in cui è inserita. Sul fronte esterno, le iniziative sostenibili contribuiscono alla differenziazione dell’impresa nei rapporti con fornitori e clienti, che implicano, così come per le grandi imprese, vantaggi legati a immagine e reputazione.

Nonostante, dunque, si stia parlando di PMI, sia attraverso azioni di miglioramento ambientale, che attività di promozione sociale in grado di sviluppare conoscenza e fiducia nell’impresa, si può operare un incremento del posizionamento in un dato contesto e riuscire a differenziarsi rispetto ad altre realtà meno attente.

⁹² M. MOLTENI, A. TODISCO, *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*, op. cit.

⁹³ ISVI, Istituto per i Valori d’Impresa, si occupa di ricerche in ambito sociale e sostenibile.

<<http://www.isvi.org/node/6>> In questo caso la ricerca è stata svolta in collaborazione con Molteni. Consultato il 19/04/2016.

⁹⁴ M. MOLTENI, “PMI: quale responsabilità sociale?”, *Economia & Management*, n. 1, 2004, pagg. 111-124.

Nel contesto italiano, quindi, permeato da numerosissime piccole e medie imprese, l'implementazione di pratiche legate al contesto costituisce un'importante opportunità di accrescimento, non solo per la singola realtà, ma per l'intera comunità in cui è inserita. La dimensione locale diviene determinante per la risoluzione delle problematiche a livello globale e, grazie ad una legislazione nazionale sempre più stringente in materia, si può parlare di un'occasione di crescita per l'intera collettività.

CAPITOLO III

IL FENOMENO DELLE B CORPORATION

SUMMARY

3.1 The Natural Step

3.2 B Lab

3.2.1 B Lab Europe

3.2.2 Sistema B

3.3 La legislazione

3.3.1 Negli Stati Uniti

3.3.2 In Italia

3.4 Certified B Corporation

3.4.1 B Hive

3.4.2 B Impact Assessment

Case study: Patagonia

3.5 Le B Corporation in Italia



3.1 The Natural Step

Questo terzo capitolo è volto a comprendere le origini del fenomeno delle B Corporation in quanto realtà sempre più diffusa a livello globale e le ragioni che sottendono tale espansione.

In particolare vengono analizzate le realtà legate alla creazione delle B Corporation, ovvero B Lab, quale ente che definisce il processo di certificazione e gestisce la B Corp community, e The Natural Step, quale organizzazione che ha ispirato i principi di B Lab e a cui si riferiscono molte imprese.

The Natural Step è un'organizzazione *no profit* fondata in Svezia nel 1989 dall'oncologo Karl-Henrick Robèrt, che, seguendo le indicazioni del Rapporto Brundtland del 1987, sviluppò *The Natural Step Framework*, ovvero un sistema di condizioni per la sostenibilità delle attività dell'uomo sulla Terra.

Il termine sostenibilità indica ciò che si può sostenere autonomamente e continua a svolgere i processi e le funzioni naturali che gli appartengono. Per ottemperare al rispetto di questo tema, una serie di ricercatori interpellati da Robèrt identificarono i principi da seguire per migliorare le condizioni ambientali, e conseguentemente sociali, del nostro pianeta. Venne così individuato un modello derivante dalla comprensione scientifica del sistema socio-ecologico attuale, includendovi le leggi della Termodinamica e approfonditi studi sociologici.

The Natural Step ha inoltre ideato quattro principi, *basic sustainability principles*, basati sull'analisi dei processi dell'ecosistema e sulle attività umane che ne causano l'alterazione, ovvero l'utilizzo delle risorse ad un ritmo più veloce della loro capacità di rigenerazione e la produzione di sostanze difficilmente smaltibili dai processi naturali.

I principi che identificano una società sostenibile all'interno del sistema ecologico si configurano in attività di⁹⁵:

⁹⁵ <<http://www.thenaturalstep.org/sustainability/the-system-conditions/>> Consultato il 09/05/2016.

- Riduzione della dipendenza da combustibili fossili e metalli pesanti;
- Riduzione dell'utilizzo di prodotti chimici che permangono nell'ambiente;
- Riduzione del depauperamento degli ambienti naturali;
- Prevenzione degli ostacoli che impediscono il raggiungimento dei bisogni primari da parte di ogni individuo.

L'organizzazione ha anche ideato l'approccio "*Backcasting from Principles*": un'impresa, immaginando come vorrebbe apparire in futuro, procede a ritroso rispetto alla visione per poter implementare le azioni più adatte alla realizzazione della stessa. L'approccio è in grado di incrementare l'attenzione delle organizzazioni alla sostenibilità attraverso un percorso graduale nel tempo.

Entrambi i sistemi costituiscono degli strumenti per pianificare e ridisegnare la strategia organizzativa, i processi operativi, l'innovazione di prodotti e servizi e di modelli di business.

Negli anni, The Natural Step ha lavorato con migliaia di imprese, comuni, istituzioni accademiche e organizzazioni *no profit*, dimostrando che muoversi strategicamente verso la sostenibilità, oltre a limitare notevolmente l'impatto ecologico e sociale, proietta verso nuove opportunità e riduce i costi per le organizzazioni.

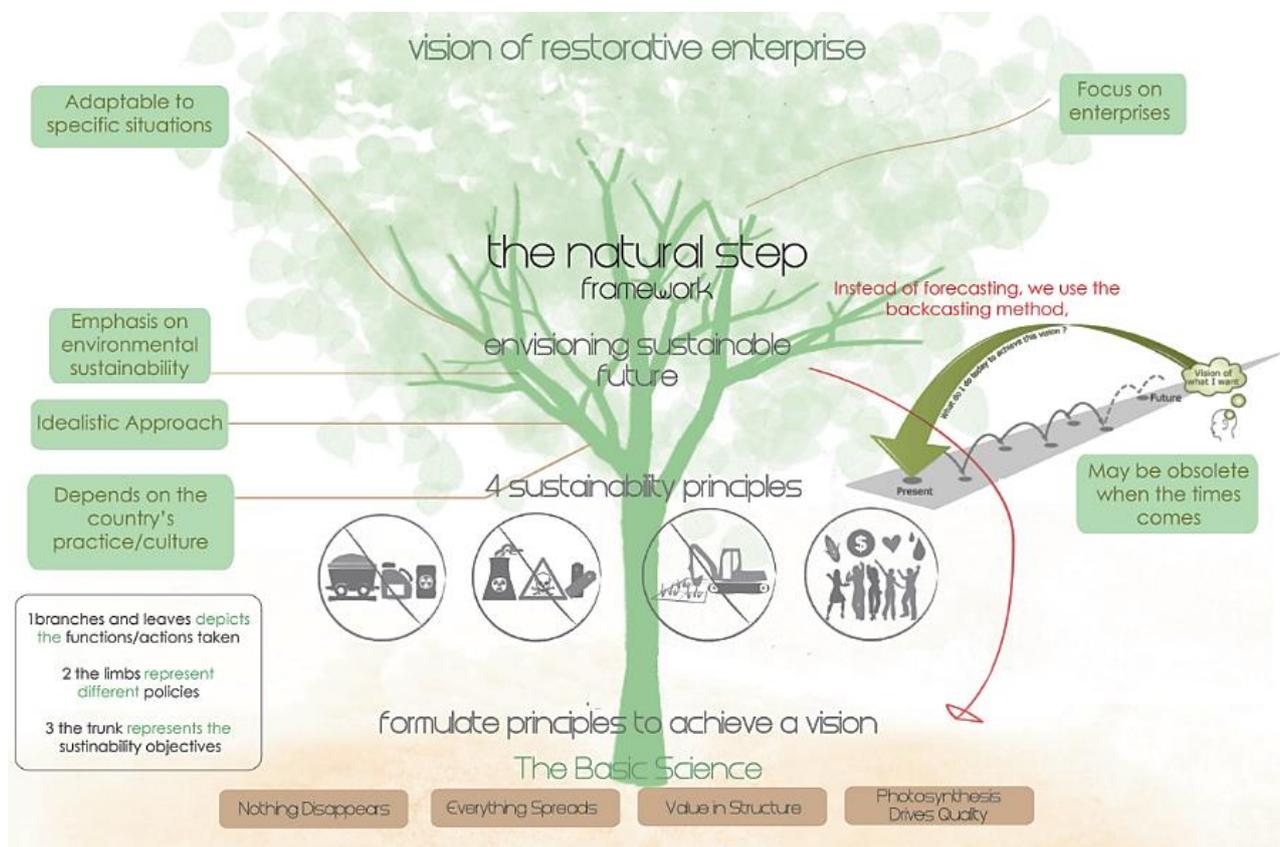
I quattro principi descritti e l'approccio *Backcasting from Principles* fanno parte del più articolato FFSD⁹⁶, *Framework for Strategic Sustainable Development*, un paradigma composto da cinque livelli per la comprensione della tematica ambientale e l'implementazione della stessa all'interno di un'organizzazione:

- *System*, livello che prevede l'analisi delle risorse e componenti con cui l'organizzazione viene a contatto e la comprensione del sistema in cui è inserita;
- *Success*, implica l'implementazione dei quattro principi per ottenere un miglioramento delle performance;
- *Strategic*, livello che consiste nell'adattamento del processo *Backcasting from Principles* alla propria organizzazione;
- *Actions*, comprende le azioni concrete messe in atto per il progresso sostenibile;
- *Tools*, l'insieme di strumenti che supportano il percorso di sviluppo di qualsiasi tipo di organizzazione verso la sostenibilità ("*Environmental Management Systems, ISO 14001, Life Cycle Assessment, Biomimicry approaches, Cradle to*

⁹⁶ <<http://www.thenaturalstep.org/sustainability/5-levels/>> Consultato il 09/05/2016.

Cradle design, Factor 10, Natural Capitalism, Ecological Footprinting, Zero Emission, etc”)

Fig. 23 – Rappresentazione dei diversi approcci di The Natural Step



Fonte: http://fcm.ca/Documents/presentations/2008/mission/Whistler2020_The_Natural_Step_EN.pdf

L’organizzazione suggerisce, inoltre, una serie di domande che possono facilitare la decisione delle azioni prioritarie da attuare durante l’utilizzo del *Framework for Strategic Sustainable Development*:

- “Tale azione permette di avvicinarsi alla visione di un’impresa più sostenibile in futuro o se ne allontana?
- Consiste in una piattaforma di supporto per attività future che permettano di implementare la visione?
- Sarà in grado di apportare un reale ritorno sugli investimenti?”⁹⁷

⁹⁷ <<http://www.thenaturalstep.org/sustainability/3-strategic-prioritization-questions/>> Consultato il 10/05/2016.

La terza domanda si rivela interessante poiché in The Natural Step viene ridefinito il concetto di ROI, qui inteso non solo come ritorni finanziari sugli investimenti, ma anche come benefici di tipo politico, sociale ed ambientale.

Attualmente The Natural Step ha undici sedi nel mondo e numerosi associati ed ambasciatori dei valori espressi dall'organizzazione. La sede centrale si trova a Stoccolma, mentre le altre sedi risiedono in diversi Stati nel mondo, configurandosi in:

- The Natural Step Canada;
- The Natural Step Cina;
- The Natural Step Finlandia;
- The Natural Step Germania;
- The Natural Step Israele;
- The Natural Step Italia;
- The Natural Step Nuova Zelanda;
- The Natural Step Paesi Bassi;
- The Natural Step Portogallo;
- The Natural Step Svizzera.

L'organizzazione e le sue espressioni nei diversi paesi si propongono quali educatori sui temi di sostenibilità. I servizi promossi, infatti, comprendono lo svolgimento di programmi volti all'apprendimento delle tematiche legate a comunità ed ambiente, così come allo sviluppo e supporto di progetti su tali temi.

3.2 B Lab

B Lab è un'organizzazione *no profit* nata nel 2006 per promuovere, principalmente, un tipo di impresa basata sull'impatto positivo che riesce ad imprimere attraverso le proprie azioni: la B Corporation.

B Lab è stata fondata a Wayne, Pennsylvania, da Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy, tre amici di lunga data. Dopo un primo periodo come imprenditori, hanno deciso di implementare la loro visione di creare ed identificare imprese “*not only to be the best in the world, but the Best for the World®*”, ovvero imprese prospere e da cui il pianeta possa beneficiare in modo durevole.

I tre co-fondatori di B Lab sono sostenitori di progetti che si ispirano all'idea di condivisione e partecipazione per il raggiungimento di obiettivi comuni.⁹⁸ Per tale ragione hanno ideato, insieme a decine di esperti, un sistema di certificazione che comprende performance e requisiti legali in grado di valutare l'azienda nel complesso (e non un solo aspetto della stessa), verificando che le imprese soddisfino specifici standard di sostenibilità, trasparenza e responsabilità.⁹⁹

La valutazione è successiva ad un rigido processo di selezione, il cui superamento riconosce l'appartenenza alla B Corporation community (le imprese possono essere chiamate B Corp in forma ridotta, in cui B è l'abbreviazione di benefit). L'obiettivo di tali organizzazioni deve consistere nella creazione di valore per la società e di un impatto positivo su comunità ed ambiente, coinvolgendo nel progetto tutti gli stakeholder.

L'iniziativa di B Lab si focalizza su diverse iniziative parallele e orientate agli stessi obiettivi¹⁰⁰:

- La costruzione di una comunità di imprese (Certified B Corporations™) che incontrino i più alti standard di performance ambientale e sociale, trasparenza e responsabilità;
- La promozione del progetto *Mission Alignment*, ovvero la diffusione di una struttura giuridica delle Benefit Corporation simile all'interno dei diversi Stati. Tale forma legislativa, finora presente in gran parte degli Stati USA, in Italia e a Puerto Rico, identifica un nuovo modello di impresa che allinea gli interessi aziendali a quelli ambientali e sociali;
- La comunicazione degli obiettivi dell'organizzazione attraverso il programma *B the Change*, in cui le imprese, attraverso il racconto delle loro esperienze, ispirano altre aziende ad unirsi alla community;
- La diffusione del GIIRS (*Global Impact Investing Ratings System*), il sistema di rating che fornisce agli investitori un modello standardizzato per valutare l'impatto di un'impresa (e non il rischio come nei modelli tradizionali). Il progetto

⁹⁸ I fondatori sono soliti citare il proverbio africano "If you want to go fast, go alone. If you want to go further, go together" R. HONEYMAN, *The B Corp Handbook. How to Use Business as a Force for Good*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 2014, pag.12.

⁹⁹ Ci si riferisce in particolare ai casi in cui le certificazioni riguardano il rispetto di determinati standard, quali ad esempio: certificazione LEED per le costruzioni sostenibili, certificazione Fair Trade per il caffè, ecc.

¹⁰⁰ <<http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/about-b-lab>> Consultato il 15/05/2016.

ha l'obiettivo di facilitare la comprensione del mercato sostenibile per investitori istituzionali, intermediari finanziari e organizzazioni che cercano collaborazioni con imprese allineate agli stessi obiettivi.

B Lab, essendo un istituto che promuove la trasparenza a tutti i livelli, ha effettuato e reso pubblico il risultato del proprio B Impact Assessment per provare la propria responsabilità sociale, nonostante sia uno strumento adatto alle sole imprese for profit.

Fig. 25 – Il punteggio ottenuto da B Lab nel B Impact Assessment

B Lab
Composite B Score: 113.9

	Total Points	
	Points Earned	% of Points Earned
OVERALL	113.9	57.0%
Governance	18.4	86.4%
Corporate Accountability	12.6	88.0%
Transparency	5.8	83.1%
Workers	39.4	78.9%
Compensation & Benefits	24.0	83.4%
Worker Ownership	11.5	100.0%
Worker Environment	3.9	59.2%
Community	47.0	55.3%
Community Products & Services	30.0	50.0%
• Products & Services	30.0	100.0%
• Serve those in need	0	0 %
Community Practices	17.0	31%
• Suppliers & Distributors	3.1	38.7%
• Local Involvement	6.0	50.1%
• Diversity	4.3	39.2%
• Job Creation	3.3	30.3%
• Civic Engagement & Giving	0.2	1.7%
Environment	9.1	45.7 %
Environmental Products & Services	0	0%
Environmental Practices	9.0	45.7%
• Land, Office, Plant	6.9	62.8%
• Inputs	1.7	26.8%
• Outputs	0.4	16.7%
• Suppliers, Distributors & Transportation	N/A	N/A

Fonte: <http://www.bcorporation.net/sites/all/themes/adaptivetheme/bcorp/pdfs/b_lab_b_report_final.pdf>

Il B Impact Assessment costituisce, infatti, il mezzo con cui le imprese che intendono diventare B Corporation vengono valutate: consiste in un questionario di analisi in cui si indagano le performance sociali ed ambientali dell'azienda in esame.

Il risultato ottenuto dall'organizzazione è di 113,9 punti, evidenziando grosse opportunità di miglioramento nell'ambito *community* ed *environment*, così come riportato nel report (Fig. 25).

Negli anni, B Lab ha assistito all'ampliamento del numero di global partner nel mondo e alla creazione di spin-off della stessa B Lab, ovvero di organizzazioni parallele con funzione di supervisione del B Corp movement nei paesi di riferimento.

I global partner di B Lab sono B Lab Australia (istituita nel settembre 2014), B Lab Canada (luglio 2015), B Lab Colorado (gennaio 2014), B Lab Europe (aprile 2015), B Lab Portugal e Lusophone Africa (settembre 2015), B Lab UK (settembre 2015), Sistema B (febbraio 2012) e le B Corporation scelte come global partner in ogni singolo Stato.

3.2.1 B Lab Europe

Il maggiore global partner di B Lab è B Lab Europe, organizzazione nata nell'aprile 2015 per diffondere il modello delle B Corp in Europa e fungere da punto di riferimento per le imprese già certificate.

B Lab Europe interagisce con le altre realtà formatesi in Europa, B Lab UK e B Lab Portugal, così come con i global partner presenti ormai in ogni Stato europeo. Nel caso dell'Italia, il riferimento per la community delle B Corporation è costituito da Nativa Lab, impresa che ha anche favorito l'approvazione della legge sulle Benefit Corporation.

Daniel Truman, direttore Marketing e Comunicazione di B Lab Europe¹⁰¹, ritiene che l'istituzione delle società benefit abbia consentito uno sviluppo importante della realtà in Italia, attribuendo, però, la crescita maggiore nel numero di B Corp ad Inghilterra e Olanda. Sulle ragioni dell'incremento esponenziale delle B Corp, Truman ritiene che:

“Si sta diffondendo l'idea che l'unico modo di fare impresa è essere un'impresa per il mondo. La B Corp è un'impresa che incrementa le proprie performance attraverso la motivazione di chi vi lavora: la gente è appassionata perché comprende di essere connessa a qualcosa per cui vale la pena impegnarsi con passione.”

¹⁰¹ L'incontro e la conversazione di chi scrive con Daniel Truman si sono tenuti il 28 giugno 2016 al B Good Day a Barcellona, evento che ha celebrato il B Corp movement e costituito la prima occasione in cui le B Corp spagnole si sono riunite.

3.2.2 Sistema B

Sistema B è un'organizzazione nata nel 2012 con lo scopo di esportare il modello americano delle B Corp in Sud America. Fin da subito si è affiliata a B Lab, risultando così la prima global partner a livello mondiale.

Sistema B valuta e certifica le imprese allo stesso modo di B Lab, con l'eccezione che le B Corp vengono chiamate, in spagnolo, Empresas B.

La community a cui Sistema B fa riferimento è costituita, a giugno 2016, da centosessantasette imprese certificate appartenenti a diversi paesi del Sud America:

- Argentina, trentatré Empresas B;
- Bolivia, una Empresa B;
- Cile, ottanta Empresas B;
- Colombia, trentatré Empresas B;
- Messico, otto Empresas B;
- Paraguay, una Empresa B;
- Perù, cinque Empresas B;
- Uruguay, sei Empresas B.¹⁰²

Ciò a cui questo movimento vuole sopperire è la necessità di combinare le attività di business con un modello dall'impatto sociale ed ambientale positivo, principalmente in zone in cui queste attività possono avere un ruolo fondamentale.¹⁰³ Pur essendoci difficoltà importanti in alcune aree del Sud America, infatti, le B Corp stanno avendo un importante sviluppo e riescono a trovare grande appoggio grazie alla loro efficacia e al reale impatto sulle comunità.

Il radicamento di Sistema B in Sud America è frutto di un costante lavoro da parte dei suoi fondatori, basato sulla diffusione di valori e obiettivi definiti:

“Certification is useful but we’re also focusing on the creation of an ecosystem. The goal is not just to have a lot of certified B Corporations, our real goal is to help these companies become significant enterprises that can achieve scale and impact.” Maria Emilia Correa,

¹⁰² <<http://www.sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/empresas-b-america-latina>> Consultato il 16/05/2016.

¹⁰³ <<http://www.sistemab.org/espanol/el-movimiento-global/objetivos-y-metas>> Consultato il 16/05/2016.

co-fondatrice di Sistema B¹⁰⁴

Inoltre, la crescita economica che fa capo a questi Stati sottende un ottimo ambiente in cui sviluppare movimenti innovativi come quello in esame. Un esempio particolare è fornito dal Cile, in cui vi è una forte attività di sviluppo di start-up grazie allo stanziamento di fondi specifici per queste realtà. La zona in cui tali imprese stanno nascendo, chiamata Chilecon Valley per l'affinità alla Silicon Valley, risulta un importante bacino di Empresas B per la forza competitiva che queste realtà imprimono alle imprese.¹⁰⁵

3.3 La legislazione

Una legislazione relativa alla tipologia di imprese *“profit-with-purpose”* è attiva da anni in diversi paesi nel mondo. La tipologia di regolamentazione varia a seconda del paese, ma in ogni caso il sistema legale incoraggia la trasparenza, più raramente permettendo anche una diminuzione delle tasse per le imprese che attengono a principi socialmente utili.

La forma legislativa propria delle Benefit Corporation è invece attiva da pochi anni e finora presente solo negli USA, in Italia e a Puerto Rico.¹⁰⁶ La legge è in fase di elaborazione in Cile, Colombia, Australia, Francia e Canada, paesi in cui sono numerose le B Corp certificate.

La legge distingue le Benefit Corporation (o società benefit in italiano) dalle Certified B Corporation, o B Corp, ovvero le realtà riconosciute da B Lab al superamento del B Impact Assessment. Le Benefit Corporation sussistono quali imprese che rientrano nei parametri di legge e hanno cambiato il loro statuto in funzione di essi; non vi è alcun obbligo, per tali organizzazioni, di effettuare anche la certificazione di B Corp.¹⁰⁷ Viceversa, un'impresa può essere certificata quale B Corporation, ma non risultare come

¹⁰⁴ <<http://www.socialenterprisebuzz.com/2012/10/18/b-corporation-legislation-coming-to-latin-america/>> Consultato il 16/05/2016.

¹⁰⁵ <<http://venturebeat.com/2013/09/13/latin-american-startups-and-chilecon-valley-the-beginning-of-a-boom/>> Consultato il 17/05/2016.

¹⁰⁶ A Puerto Rico la legislazione sulle Benefit Corporation, proposta dal senatore Ramon Luis Nieves, è stata approvata il 22 dicembre 2015, anche se il numero delle imprese certificate nel paese è al momento fermo ad uno. <<http://www.lawforchange.org/NewsBot.asp?MODE=VIEW&ID=3072>> Consultato il 20/05/2016.

¹⁰⁷ <<http://benefitcorp.net/businesses/benefit-corporations-and-certified-b-corps>> Consultato il 20/05/2016.

società benefit, in Italia, o Benefit Corporation, negli Stati Uniti.

Benefit Corporation e B Corporation certificate guidano di pari passo un movimento globale “*to use business as a force for good*”, definendo allo stesso modo elevati standard di trasparenza e responsabilità sociale e creando opportunità per risolvere le più grandi sfide del nostro tempo.¹⁰⁸ Per tale ragione le due definizioni e le due realtà vengono spesso equivocate tra loro, ma le differenze rimangono, sotto alcuni aspetti, rilevanti, così come riportato nella tabella sottostante.

Tab. 5– Le differenze tra Benefit Corporation e Certified B Corporation

Tematica	Benefit Corporation	Certified B Corporation
Responsabilità	Gli amministratori devono tenere in considerazione l’impatto sugli stakeholder	<i>Idem</i>
Trasparenza	Devono pubblicare report pubblici della performance ambientale e sociale complessiva comprovabile da terze parti	<i>Idem</i>
Performance	Valutata internamente	Deve raggiungere il punteggio minimo nel B Impact Assessment. È necessario effettuare la ricertificazione ogni due anni
Disponibilità	Disponibile per aziende con sede in 31 Stati USA, a Washington D.C., in Italia e a Puerto Rico	Disponibile per ogni tipo di business a prescindere dalla struttura aziendale o dallo Stato in cui è stata fondata
Costo	I diversi Stati possono prevedere tasse o riduzioni specifiche	La certificazione prevede una tassa che può variare da \$500 a \$50.000 all’anno, in base al fatturato
Ruolo di B Lab	Sviluppa il modello legislativo e offre supporto per comprovare i requisiti di trasparenza richiesti	Supporta le imprese durante il processo di certificazione, ne verifica i requisiti e le introduce all’interno della B Corp community

Fonte: <<http://benefitcorp.net/businesses/benefit-corporations-and-certified-b-corps>>

¹⁰⁸ NBIS (Network for Business Innovation and Sustainability), *B Corporations, Benefit Corporations and Social Purpose Corporations: Launching a New Era of Impact-Driven Companies*: <http://nbis.org/wp-content/uploads/2012/10/ImpactDrivenCompanies_NBIS_Whitepaper_Oct2012.pdf>

3.3.1 La legislazione negli Usa

La legge societaria degli Stati Uniti fino a pochi anni fa non ammetteva il perseguimento di obiettivi sociali ed ambientali nei documenti statutari d'impresa.

L'interesse primario aziendale infatti, è sempre stato la massimizzazione del valore per gli azionisti, sia nel breve che nel lungo termine. Per tale ragione, gli Stati federali d'America si sono divisi nell'approvare la legislazione a favore delle Benefit Corporation: per molti di essi permane l'incompatibilità rispetto alla prospettiva tradizionale d'impresa e al perseguimento di obiettivi non primariamente economici. In una società a scopo di lucro, infatti, tali obiettivi risultano discordanti con i doveri fiduciari propri degli amministratori.

Le Benefit Corporation, invece, hanno tra le principali caratteristiche l'espansione di tali doveri da parte di amministratori e dirigenti in favore di una maggiore considerazione dell'impatto su stakeholder non propriamente finanziari. In questo modo tali soggetti sono protetti giuridicamente nel caso di perseguimento di una mission complementare agli interessi economici degli shareholder. Più in generale, l'appartenenza alle Benefit Corporation richiede obbligatoriamente l'integrazione di obiettivi non economici nei documenti statutari d'impresa.

Negli USA, però, le modalità per tali modifiche variano in base allo Stato di appartenenza dell'organizzazione.

Il primo Stato americano ad approvare la legislazione sulla suddetta tipologia d'impresa è stato il Maryland, nell'aprile 2010. Successivamente gli fecero eco trenta Stati federali e il Distretto di Columbia, mentre sette sono attualmente in fase di valutazione, otto Stati hanno ritenuto incompatibile la nuova normativa con la forma d'impresa tradizionale ed altri cinque non hanno intrapreso alcuna attività a riguardo.

Di seguito, la data di approvazione e di entrata in vigore della legislazione nei singoli Stati federali che hanno accolto la tipologia d'impresa e nel Distretto di Columbia ¹⁰⁹:

1. Arkansas, firmata dal governatore Mike Beebe il 19 aprile 2013 ed entrata in vigore il 31 dicembre 2014;
2. Arizona, approvata il 30 aprile 2013, entrata in vigore il 31 dicembre 2014;

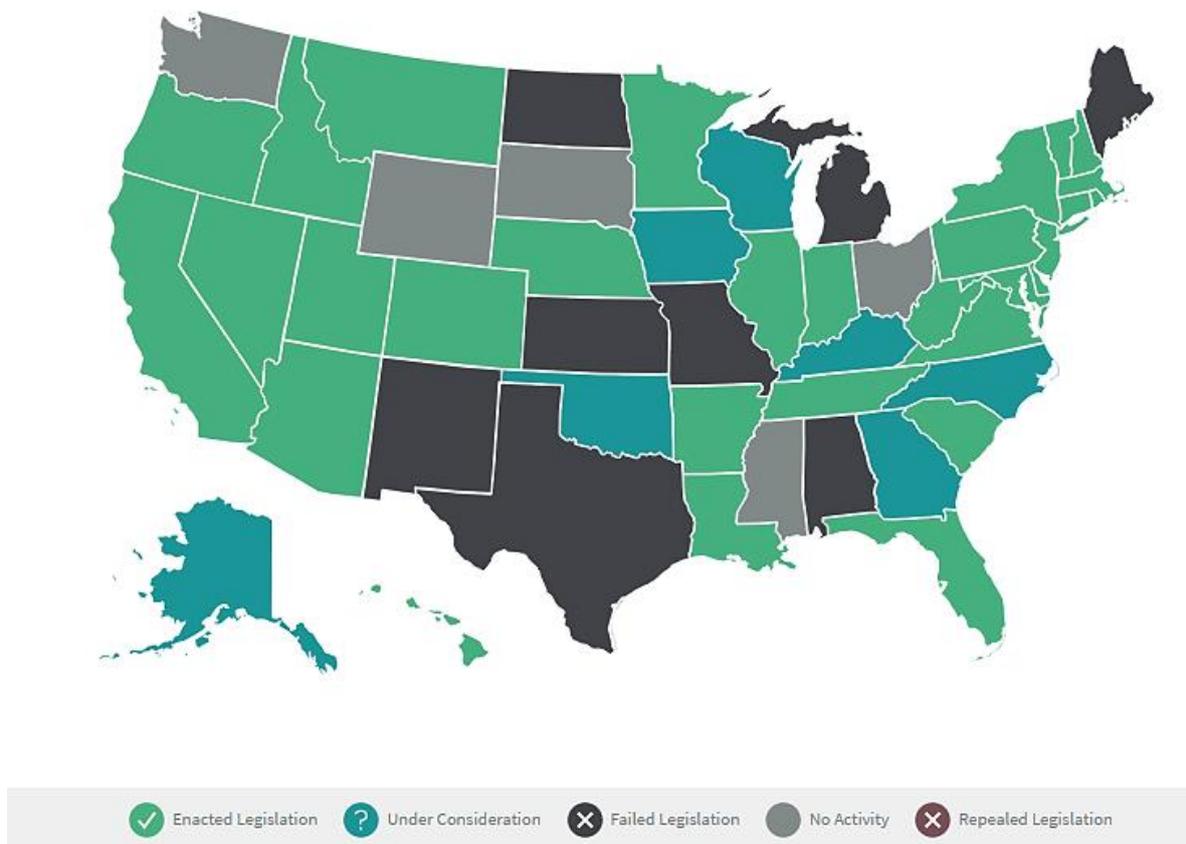
¹⁰⁹ <<http://www.socentlawtracker.org/#/bcorps>> Consultato il 25/05/2016.

3. California, approvata il 9 ottobre 2011 ed è entrata in vigore il 1° gennaio 2012;
4. Colorado, firmata dal governatore John Hickenlooper il 15 maggio 2013 ed entrata in vigore il 1° aprile 2014;
5. Connecticut, approvata il 24 aprile 2014 ed entrata in vigore il 1° ottobre 2014;
6. Delaware, approvata il 17 luglio 2013, entrata in vigore il 1° agosto 2013;
7. Florida, approvata il 20 giugno 2014, entrata in vigore il 1° luglio 2014;
8. Hawaii, approvata il 1°8 luglio 2011 ed entrata in vigore al momento della firma;
9. Idaho, approvata il 2 aprile 2015, entrata in vigore il 1° luglio 2015;
10. Illinois, approvata il 2 agosto 2012 ed entrata in vigore il 1° gennaio del 2013;
11. Indiana, approvata il 30 aprile 2015, entrata in vigore il 1° luglio 2015;
12. Louisiana, approvata il 31 maggio 2012 ed entrata in vigore il 1° agosto, 2012;
13. Maryland, approvata il 13 aprile 2010 ed entrata in vigore il 1° ottobre 2010;
14. Massachusetts, approvata il 7 agosto 2012 ed entrata in vigore il 1° dicembre, 2012;
15. Minnesota, approvata il 29 aprile 2014 ed entrata in vigore il 1° gennaio 2015;
16. Montana, approvata il 27 aprile 2015 ed entrata in vigore il 1° ottobre 2015;
17. Nebraska, approvata il 2 aprile 2014 ed entrata in vigore il 18 luglio 2014;
18. Nevada, approvata il 24 maggio 2013 ed entrata in vigore il 1° gennaio 2014;
19. New Hampshire, approvata l'11 luglio 2014, entrata in vigore il 1° gennaio 2015;
20. New Jersey, approvata il 10 gennaio 2011 ed entrata in vigore il 1° marzo 2011;
21. New York, approvata il 12 dicembre 2011 ed entrata in vigore il 10 febbraio 2012;
22. Oregon, approvata il 18 giugno 2013, entrata in vigore il 1° gennaio 2014;
23. Pennsylvania, approvata il 24 ottobre ed entrata in vigore il 22 gennaio del 2013;
24. Rhode Island, approvata il 17 luglio 2013, entrata in vigore il 1° gennaio 2014;

25. South Carolina, approvata il 6 giugno 2012 ed è entrata in vigore lo stesso giorno;
26. Tennessee, approvata il 20 maggio 2015, entrata in vigore il 1° gennaio 2016;
27. Utah, approvata il 1° aprile 2014, entrata in vigore il 13 maggio 2014;
28. Vermont, approvata il 19 maggio 2010 ed è entrata in vigore il 1° luglio 2011;
29. Virginia, approvata il 26 marzo 2011 ed è entrata in vigore il 1° luglio 2011;
30. Washington DC, approvata dal sindaco l'8 febbraio 2013 ed è entrata in vigore 30 giorni dopo la revisione del Congresso;
31. Washington, approvata il 30 marzo 2012 ed entrata in vigore il 6 luglio 2012;
32. West Virginia, approvata il 31 marzo 2014, entrata in vigore il 1° luglio 2014.

Fig. 26 – Il rapporto tra gli Stati federali e la legislazione sulle Benefit Corporation

Benefit Corporation Legislative Status Map



Fonte: <<http://www.socentlawtracker.org/#/bcorps>>

Gli Stati sopracitati, durante il processo di formulazione della legge in materia di società benefit, sono stati supportati da B Lab, il quale ha identificato un modello base implementabile in ogni Stato.¹¹⁰ L'utilizzo di un modello simile apporta, infatti, numerosi vantaggi:

- Assicura una uniformità tra gli Stati e acquisisce di conseguenza una maggiore efficacia sul mercato da parte delle Benefit Corporation;
- Un'eventuale espansione delle società in esame non implicherebbe problemi di conformità tra i diversi Stati;
- Tale struttura giuridica apporta considerevoli modifiche ai documenti statutari, permettendo di soddisfare i requisiti richiesti da B Lab per ottenere la certificazione di B Corporation.

Secondo il modello citato dunque, un'impresa si può definire "benefit" nel momento in cui il fine aziendale è il "*general public benefit*", ovvero "*un impatto materiale, positivo su società ed ambiente, misurabile da terze parti, sviluppato attraverso attività che promuovono una combinazione di specific public benefits.*" Secondo quanto riportato dalla legislazione del Maryland¹¹¹:

"(D) "specific public benefit" includes:

- (1) providing individuals or communities with beneficial products or services;*
- (2) promoting economic opportunity for individuals or communities beyond the creation of jobs in the normal course of business;*
- (3) preserving the environment;*
- (4) improving human health;*
- (5) promoting the arts, sciences, or advancement of knowledge; or*
- (6) increasing the flow of capital to entities with a public benefit purpose; or*
- (7) the accomplishment of any other particular benefit for society or the environment."*

¹¹⁰ <<http://benefitcorp.net/attorneys/model-legislation>> Consultato il 25/05/2016.

¹¹¹ <http://mlis.state.md.us/2010rs/chapters_noln/Ch_97_sb0690T.pdf> Testo legislativo approvato il 13 aprile 2010. Consultato il 25/05/2016.

Le modifiche includono inoltre la garanzia che non vi sia nessuna gerarchia tra i vari stakeholder, l'assicurazione che i valori aziendali rimarranno invariati in caso di cambi di proprietà o di management, l'obbligo di redazione un benefit report annuale. Con quest'ultimo s'intende una dettagliata descrizione da parte dell'azienda di come si è cercato di perseguire gli obiettivi proposti, quali sono stati raggiunti, cosa ha eventualmente impedito all'azienda di attuarli e quali l'azienda intende conseguire nell'esercizio successivo. Tale report deve essere redatto e trasmesso agli stakeholder entro 120 giorni dalla fine dell'anno fiscale.

3.3.2 La legislazione in Italia

Il percorso legislativo in Italia iniziò nel 2014, quando i co-fondatori di Nativa Lab e il senatore Mauro del Barba avviarono il processo di formulazione di una legge per la tutela di società con fini non esclusivamente di lucro.

Il disegno di legge, dal titolo *“Disposizioni per la diffusione di società che perseguono il duplice scopo di lucro e di beneficio comune”* è stato depositato il 17 aprile 2015. L'obiettivo del ddl consisteva nel promuovere la diffusione nell'ordinamento italiano di *“società che nell'esercizio della loro attività economica abbiano anche l'obiettivo di migliorare l'ambiente naturale e sociale nel quale operano”*¹¹², riducendo l'impatto negativo delle imprese e favorendo pratiche in grado di generare esternalità positive su comunità e ambiente. Il disegno di legge sulle Benefit Corporation venne inserito integralmente e senza modifiche all'interno della Legge di Stabilità 2016 e, con l'approvazione della fiducia sul testo al Senato, passò alla Camera dei Deputati.

Il 22 dicembre 2015 il testo è stato approvato integralmente, consentendo alle società benefit di rientrare tra le leggi in vigore.

L'Italia è diventato così il primo Stato, dopo diversi Stati federali negli Usa, ad introdurre nella propria legislazione norme che legittimano la costituzione di imprese con impatto positivo: la tipologia d'impresa classica è stata superata dall'interesse per il beneficio comune, introducendo un nuovo paradigma economico.¹¹³ Rispetto alla gestione ordinaria di un'impresa tradizionale infatti, in cui le decisioni degli amministratori riflettono la massimizzazione degli utili per i soci, la gestione di una società benefit

¹¹² <<http://maurodelbarba.it/il-ddl-benefit-corporation/>> Consultato il 28/05/2016.

¹¹³ <<http://bcorporation.eu/blog/italian-parliament-approves-benefit-corporation-legal-status>> Consultato il 28/05/2016.

prevede uno scopo ulteriore al profitto: gli amministratori misurano sia le performance economico-finanziarie che quelle qualitative volte al raggiungimento degli obiettivi espressi nello statuto. Questo permette alle imprese di considerare gli interessi degli stakeholder alla stregua delle performance economiche, creando un punto d'incontro tra mission aziendale e creazione di valore. Inoltre, la costituzione di una società benefit rappresenta uno strumento legale che permette il mantenimento delle finalità anche nel caso di cambio di leadership o iniezioni di capitale.

Art. 1. (Finalità) 1. La presente legge ha lo scopo di promuovere la costituzione e favorire la diffusione di società, di seguito denominate «società benefit», che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse. 2. Le finalità di cui al comma 1 sono indicate specificatamente nell'oggetto sociale della società benefit, e sono perseguite mediante una gestione volta al bilanciamento con l'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto. [...]

*Art. 4. (Doveri e responsabilità degli amministratori della società benefit) 1. La società benefit è amministrata in modo da bilanciare l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi delle categorie indicate nell'articolo 1, comma 1, conformemente a quanto previsto dallo statuto. [...]*¹¹⁴

Le finalità rivolte alla collettività e al benessere sociale vanno dunque specificate nell'atto costitutivo o nello statuto della società e perseguite attraverso una gestione trasparente. Annualmente la società deve redigere una relazione concernente la capacità di perseguimento degli obiettivi, la modalità di implementazione delle pratiche e di gestione della società. In particolare deve essere vagliata l'entità dell'impatto sui singoli stakeholder, il loro coinvolgimento e le opportunità di crescita (qualità dell'ambiente di

¹¹⁴ <<https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/DF/314699.pdf>> Consultato il 29/05/2016.

lavoro, comunicazione interna, flessibilità e sicurezza del lavoro), così come l'impatto sull'ambiente dei processi produttivi (utilizzo di risorse, energia, materie prime).

3.4 Certified B Corporation

Le B Corporation costituiscono una rete di imprese certificate per la loro proattività in campo sociale ed ambientale. A settembre 2016 questa comunità risulta composta da 1888 imprese certificate in cinquanta diversi paesi ed appartenenti a centotrenta settori. Tra gli Stati in cui è presente almeno un B Corp certificata vi sono Afghanistan, Bangladesh, Israele, Kenya e Mongolia, a dimostrazione che le attività sostenibili sono implementabili in qualunque realtà.

La ragione per cui tale comunità è stata ideata è scaturita dalla volontà dei co-fondatori di B Lab di creare uno standard univoco per le imprese sostenibili ed identificare coloro che utilizzano il business come strumento per risolvere i problemi ambientali e sociali: *"We want to help consumers separate good companies from good marketing"*.¹¹⁵

La certificazione si applica all'intera impresa e ad ogni attività che svolge, comprendendo tutte le linee di prodotto e le aree aziendali della stessa. La B Corporation si distingue, così, come impresa complessivamente dotata di elevati standard per quanto riguarda:

- *scopo*, le B Corp sono votate alla creazione di attività per il beneficio pubblico e valore sostenibile in modo complementare rispetto alla generazione di profitti;
- *responsabilità*, le imprese sono impegnate nella valutazione del loro impatto sulla società per poter creare un valore positivo per tutti gli stakeholder coinvolti;
- *trasparenza*, le B Corp devono riportare pubblicamente le attività svolte e i progressi conseguiti.¹¹⁶

Rispetto alle imprese tradizionali, il business di una B Corp si configura in un'attività che considera ogni stakeholder: l'espressione dei valori aziendali permea la singola decisione e consente all'impresa un'autenticità e padronanza dei processi in grado di generare importanti ritorni.

Come già esposto e comprovato nei capitoli precedenti, i vantaggi per le attività sostenibili sono innumerevoli, *in primis* l'attrattività che tali imprese riescono a generare

¹¹⁵ <<http://www.worldwatch.org/node/5555>> Consultato il 02/06/2016.

¹¹⁶ <<http://benefitcorp.net/what-is-a-benefit-corporation>> Consultato il 02/06/2016.

sulla forza lavoro: secondo Goldman Sachs, tra la generazione dei *millennials* (che comprende il 50% della forza lavoro attuale) vi è una forte propensione a lavorare in business con uno scopo morale e in cui si contribuisce positivamente all'impatto socio-ambientale.¹¹⁷

I benefici correlati si riscontrano anche a livello finanziario, ambito in cui l'International Finance Corporation identificò le migliori performance del Dow Jones Sustainability Index sul tradizionale Dow Jones Index (il primo performò in media il 36,1% in più rispetto al secondo in un arco di cinque anni).

Più in generale, i benefici di essere una B Corp rispecchiano i vantaggi di un'impresa con una forte propensione alla Responsabilità Sociale d'Impresa. I principi di scopo, responsabilità e trasparenza a cui le B Corporation devono aderire, infatti, collimano con quanto analizzato nei primi due capitoli di questo lavoro: la CSR consente di ricavare importanti vantaggi in termini di competitività e performance d'impresa.

Le B Corp costituiscono, però, anche una comunità coesa e in forte espansione, la cui crescente consapevolezza tra popolazione e imprese origina ulteriori benefici in termini di notorietà e, conseguentemente, attrazione.

I vantaggi dell'appartenenza al movimento risultano, quindi, una commistione tra l'implementazione di attività sostenibili e i benefici derivanti dall'appartenenza a una comunità influente e in crescita, riassumibili nell'elenco sottostante:

- Attrazione di talenti e *strong engagement* tra i dipendenti;
- Appartenenza a una comunità di leader con valori condivisi;
- Rafforzamento della credibilità e della fiducia sull'impresa;
- Opportunità di promuovere l'azienda in modo inedito;
- Attivazione di collaborazioni tra membri della community altrimenti impensabili;
- Miglioramento delle performance attraverso il *benchmarking*;
- Attrazione di investitori;
- Protezione della mission aziendale nel lungo periodo;

¹¹⁷ R. HONEYMAN, *The B Corp Handbook. How to Use Business as a Force for Good*, op. cit., pag. 8.

- Risparmio di tempo e denaro attraverso una maggiore attenzione per le attività svolte;
- Sviluppo, gestione e diffusione di un movimento collettivo.¹¹⁸

Tali vantaggi si possono sintetizzare in un'espressione usata frequentemente dai fondatori di B Lab: *"Using business as a force for good is good for business"*.¹¹⁹

Ciò che questo movimento vuole ispirare è, dunque, la diffusione di principi di sostenibilità all'interno di imprese tradizionali, coniugando un maggiore impatto positivo sulla comunità e migliori performance aziendali.

3.4.1 B Hive

Nel febbraio 2015 è stata lanciata da B Lab la piattaforma B Hive, ideata per costituire un "alveare" di soli impiegati di B Corporation. La piattaforma è uno strumento in grado di riunire migliaia di persone con l'obiettivo di collaborare per utilizzare al meglio la loro certificazione. Tale community online è in grado di connettere persone geograficamente lontane, ma accumulate dallo stesso interesse verso il miglioramento globale. La piattaforma è simile ai social network Facebook o LinkedIn, ma con la caratteristica che l'accesso è consentito solo a chi lavora presso una B Corporation. In questo modo, dopo una creazione del profilo, sia con le caratteristiche personali, che dell'azienda presso cui si lavora, vi è la possibilità di interagire sulle tematiche legate alla community e di concretizzare iniziative comuni.¹²⁰

La piattaforma contiene semplici conversazioni pubbliche o private, così come sezioni in cui si chiedono consigli ed opinioni, fino a giungere alla creazione di nuove opportunità ed effettive collaborazioni tra imprese.

Inoltre, B Hive è in grado di generare un reale impatto sui lavoratori, aumentando il loro *commitment* verso l'impresa e migliorando di conseguenza le performance lavorative delle B Corporation.

¹¹⁸ R. HONEYMAN, *The B Corp Handbook. How to Use Business as a Force for Good*, op. cit., pagg. 21-41.

¹¹⁹ R. HONEYMAN, *The B Corp Handbook. How to Use Business as a Force for Good*, op. cit., pag. 8.

¹²⁰ <<https://blogfalcon.com/2015/03/04/the-b-hive/>> Consultato il 05/06/2016.

3.4.2 The B Impact Assessment

Il B Impact Assessment (BIA) è uno strumento online gratuito messo a disposizione da B Lab per consentire alle imprese di valutare le proprie performance ambientali e sociali, confrontandosi con le migliaia di imprese che l'hanno già utilizzato¹²¹. L'assessment ha un punteggio massimo di 200 punti¹²², mentre la valutazione minima per poter entrare a far parte della B Corp community è di 80 punti. Una volta raggiunto un punteggio superiore ad 80 vi può essere la possibilità di diventare una B Corporation certificata, a fronte del pagamento di una tassa annuale e del rispetto di dati impegni; l'utilizzo e il superamento dell'assessment non implica, però, un obbligo di certificazione.

Il B Impact Assessment è stato sviluppato per poter essere utilizzato da imprese che svolgono ogni tipo di business, ovvero sia imprese di diverse dimensioni (dalle multinazionali alle imprese familiari), sia aziende che operano in mercati sviluppati od emergenti. Il framework è standardizzato per creare un'unica modalità di valutazione aggiornata con frequenza biennale; dal gennaio 2016, è stata resa disponibile la versione cinque, che permette di armonizzare ulteriormente le differenze tra imprese e settori diversi.¹²³

L'assessment è uno strumento in grado di comparare i dati con altre organizzazioni ed accedere ad un report che identifica i miglioramenti dell'impresa che lo effettua negli anni. Il sistema ideato permette, inoltre, di fornire consigli pratici sulle opportunità di miglioramento, a prescindere dal risultato raggiunto.

Il framework ambisce a facilitare la scelta degli strumenti migliori per perseguire i propri valori cardine, gli interessi dell'intero gruppo aziendale e la propria *business strategy*. Risulta quindi una guida per attuare al meglio la propria missione ed implementare pratiche di business responsabili, in grado di migliorare le performance aziendali.

Un esempio di tale miglioramento attraverso lo studio dell'assessment è dato dall'impresa TMI Consulting, che certifica un incremento dell'800% dei risultati economici dal momento della certificazione. La CEO Tiffany Jana infatti afferma: "*Between the public*

¹²¹ A maggio 2016 il BIA è stato utilizzato più di 40.000 volte.

¹²² Il punteggio massimo mai ottenuto finora da un'azienda è stato di 181 punti, ottenuto nel 2015 da South Mountain Company, una piccola impresa di Architecture & Design che ha sede in Massachusetts. Il voto medio delle B Corp certificate è, invece, di 95 punti.

¹²³ <<https://www.bcorporation.net/blog/version-5-of-the-b-impact-assessment-coming-january-2016>> Consultato il 06/06/2016.

relations, expanded community, networking opportunities, and the social capital, TMI has experienced unprecedented growth".¹²⁴ Uno dei vantaggi è stato identificato dalla qualità dei lavoratori che volevano entrare a far parte del progetto: un'azienda con una mission così definita è diventata significativamente attrattiva per giovani brillanti.

L'assessment si divide in cinque parti, ovvero *workers, community, environment, governance* e *impact business models*. Ogni sezione è volta ad indagare nel dettaglio la predisposizione dell'azienda verso le tematiche.¹²⁵

Workers

In questa sezione viene richiesto di valutare come l'impresa tratta i propri dipendenti in tre aree principali:

- *Compensazione, benefit, sviluppo personale*, in cui vengono analizzati i salari, i benefit in ambito *health care* e lo sviluppo professionale per tutti i dipendenti;
- *Work environment*, riguarda l'ambiente lavorativo, il grado di turnover, salute e sicurezza sul lavoro;
- *Work ownership*, analizza le possibilità di *profit sharing* da parte dell'azienda verso tutti i dipendenti.

Community

Il secondo step per identificare un'impresa con impatto positivo sulla comunità è valutarne la connessione con le comunità locali, nazionali e globali: da un'interazione positiva derivano una maggiore attrattività di talenti, promozione sul territorio e preferenza da parte dei consumatori. Il B Impact Assessment misura l'impatto di ogni impresa in cinque aree:

- *Job creation*, sezione in cui viene valutata l'assunzione locale e la creazione di posti di lavoro per la parte di popolazione cronicamente disoccupata;
- *Diversity*, considera la diversificazione di direttori, management team, base impiegatizia e l'inclusione di soggetti generalmente esclusi;
- *Civic engagement, giving*, riguarda le pratiche aziendali volte ad incentivare le attività di volontariato da parte dei dipendenti;

¹²⁴ R. HONEYMAN, *The B Corp Handbook. How to Use Business as a Force for Good*, op. cit., pag. 51.

¹²⁵ R. HONEYMAN, *The B Corp Handbook. How to Use Business as a Force for Good*, op. cit., pagg. 56 e ss.

- *Local involvement*, analizza il coinvolgimento delle attività locali, quali banche e istituti finanziari indipendenti e il supporto di business locali caratterizzati da diversità (gestiti da donne o attività di fair trade);
- *Suppliers, distributors, product*, include le azioni per incrementare la trasparenza aziendale, quali la pubblicazione delle performance aziendali e sociali dell'intera supply chain.

Enviroment

La sostenibilità si dimostra un eccellente strumento per migliorare le performance aziendali. Questa sezione del B Impact Assessment valuta l'impatto aziendale in quattro aree:

- *Lands, office, plant*, consiste nell'analisi delle attività che incrementano l'efficienza energetica, la diminuzione degli sprechi, l'utilizzo di energia rinnovabile e il miglioramento della qualità dell'aria negli ambienti;
- *Energy, water, materials*, ovvero la creazione e la diffusione di un *life cycle assessment* dei singoli prodotti;
- *Emissions and waste*, consiste nel monitoraggio del livello delle emissioni per prodotto;
- *Transport, distribution, suppliers*, sezione che considera le attività aziendali che incoraggiano i fornitori ad incrementare le loro performance ambientali.

Governance

La sezione governance analizza le attività in grado di costituire una solida base per un'impresa duratura nel tempo. Secondo la vision della B Corp cummunity, per sopravvivere ai cambiamenti di gestione e proprietà nel tempo, le aziende devono radicare la loro mission nella cultura dell'organizzazione e di tutti i suoi lavoratori. Ciò significa integrare i valori all'interno di tutte le attività ed essere completamente trasparente su performance e pratiche attuate.

Questa sezione si suddivide in tre aree principali:

- *Mission and engagement*, ovvero l'integrazione dell'impegno verso la sostenibilità nella mission aziendale, il coinvolgimento dei lavoratori sui valori ambientali e sociali promossi, la comunicazione con tutti gli stakeholder;

- *Transparency*, include le attività di condivisione delle informazioni finanziarie con i dipendenti attraverso la redazione di un report annuale e l'istituzione di standard ambientali e sociali per settore;
- *Corporate structure*, consiste nell'istituzionalizzazione della mission nei documenti aziendali.

Impact business models

Questa sezione studia il *core business model* dell'azienda e premia coloro che utilizzano metodologie innovative per risolvere i problemi ambientali e sociali. L'inclusione delle tematiche nel business model, infatti, è in grado di costituire una reale leva di differenziazione ed apportare importanti cambiamenti per chi ne beneficia.

La sezione prende in considerazione tutte le aree d'intervento relative ad ambiente e comunità: la produzione di prodotti sani, il rafforzamento economico della società, il supporto al patrimonio culturale ed artistico, l'utilizzo di energie rinnovabili, la diminuzione della povertà attraverso catene di fornitura sostenibili e orientate ai piccoli produttori, assunzione del 10% di tutti i lavoratori tra i disoccupati "cronici" (ex-carcerati, disabili, ecc.), donazioni pari almeno al 2% delle vendite ad associazioni caritatevoli o *no profit*, ecc.

Una volta superato l'assessment, B Lab procede ad una fase di verifica con la consegna della documentazione di supporto da parte dell'azienda. Se tali documenti rispecchiano le dichiarazioni nell'assessment, B Lab procede alla fase di certificazione, preceduta dalla firma della *B Corp Declaration of Interdependence and Term Sheet*: "*a company commits to a two-year certification period in which it will meet performance, transparency, and legal requirements for B Corp certification*"¹²⁶.

Ogni anno B Lab effettua dei controlli approfonditi sulle aziende e sul rispetto della dichiarazione, mentre la certificazione ha una validità di due anni, al cui termine va ripetuto il processo di valutazione.

La volontà di certificarsi comporta un costo volto a supportare B Lab per lo svolgimento delle attività che pone in essere. Tale tassa annuale varia in base ai profitti aziendali, di cui la tabella sottostante riporta i valori.

¹²⁶ <<http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/the-b-corp-declaration>>
<http://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/term_sheets/2016/Global_Pending_B_Corp_Term_Sheet.pdf> Consultati il 10/06/2016.

Tab. 6 – Il rapporto tra ricavi di vendita e tassa annuale

ANNUAL SALES	ANNUAL FEE
\$0 - \$499,999	\$500
\$500,000 - \$1,999,999	\$1,000
\$2 MM - \$4,999,999	\$1,500
\$5 MM - \$9,999,999	\$2,500
\$10 MM - \$19,999,999	\$5,000
\$20 MM - \$49,999,999	\$10,000
\$50 MM - \$99,999,999	\$15,000
\$100 MM - \$999,999,999	\$25,000
\$1 B+	\$50,000+

Fonte: <<http://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/how-to-become-a-b-corp/make-it-official>>

Case study: Patagonia

“Realizzare il prodotto migliore, non provocare danni inutili, utilizzare il business per ispirare e implementare soluzioni per la crisi ambientale.”¹²⁷

Patagonia è una piccola azienda di attrezzature da arrampicata fondata da Yvon Chouinard nel 1972 che, nell’arco di pochi anni, è diventata una realtà consolidata negli Stati Uniti. La successiva espansione nel mondo ha portato all’ampliamento dei prodotti venduti, includendo capi d’abbigliamento per la montagna, lo sci, lo snowboard, la pesca, il surf ed altre attività. L’intenzione dell’impresa è però di mantenere il proprio *core* e continuare a produrre attrezzature ed abbigliamento per attività che richiedano un contatto con la natura e uno sforzo dell’individuo che le svolge.

Patagonia esprime uno stile di vita essenziale attraverso prodotti semplici e funzionali. L’interesse aziendale per la natura si traduce in un’attiva partecipazione per la salvaguardia ambientale e la diminuzione dell’inquinamento a livello globale.

L’impegno si realizza a partire da una produzione realizzata con materiali sostenibili e un costante monitoraggio dell’impatto dell’intera filiera produttiva.

¹²⁷ <<http://www.patagonia.com/eu/itIT/patagonia.go?assetid=71566>> Consultato il 12/06/2016.

Ciò che caratterizza l'azienda e ne fa un modello per le altre imprese è l'attenzione che riserva ai propri dipendenti e ad ogni aspetto aziendale. Ci si riferisce in particolare alla tracciabilità di prodotti e materiali, alla responsabilità all'interno della catena di produzione e al forte impegno per la corresponsione di retribuzioni adeguate a tutti i lavoratori.

Tra le attività svolte per il miglioramento delle condizioni del pianeta e delle conseguenze sulla salute dell'uomo, vi è la devoluzione dell'1%¹²⁸ dei ricavi delle vendite in progetti ambientalisti in grado di fare concretamente la differenza.

Patagonia è stata una delle prime aziende a diventare B Corp, superando l'assessment nel dicembre del 2011. L'impresa è una delle principali fautrici del B Corp movement: il suo coinvolgimento riesce ad ispirare molte aziende ad incorporare nelle loro pratiche quotidiane la considerazione per ambiente e comunità.¹²⁹ Inoltre, Patagonia ritiene che, negli anni, il B Impact Assessment abbia incentivato l'impegno aziendale verso le tematiche, con un conseguente miglioramento incrementale sotto diversi aspetti. Attraverso l'assessment è stato possibile misurare quantitativamente le performance delle diverse attività e dei programmi aziendali, comprendendo quali possono identificare ulteriori opportunità e come rendere più efficaci ed efficienti quelli che lo sono in misura minore.

"B Corp certification provides the company a quantified measurement of its performance in living up to our environmental, social and governance values, [...] an additional opportunity to measure our success against our mission" Rick Ridgeway, Vice President of Environmental Initiatives, Patagonia.

La figura seguente riporta il B Impact Report di Patagonia dell'anno 2014 superato con 114 punti, migliorando il proprio punteggio rispetto al 2011, in cui erano stati ottenuti 107 punti. Tale report è in grado di rappresentare gli aspetti in cui l'azienda è più focalizzata ed efficiente e quelli in cui presenta margini di miglioramento.

Nel caso particolare, l'azienda risulta avere performance sopra la media in ogni sezione dell'assessment, con una forte propensione per l'implementazione di pratiche ambientali. Rispetto ai risultati medi delle imprese che hanno svolto il BIA, ciò che potrebbe essere migliorato ancor di più in Patagonia, ad esempio, è l'insieme di attività che riguardano i lavoratori e i clienti.

¹²⁸ Nel 2014 l'impresa ha fatturato quasi 600 milioni di dollari. I dati riportati da Patagonia indicano donazioni per più di 70 milioni di dollari dal 1985 solo attraverso il loro sistema di auto-tassazione.

¹²⁹ <<http://bimpactassessment.net/case-studies/elissa-loughman>> Consultato il 12/06/2016.

Fig. 27 – Il B Impact Report di Patagonia per l'anno 2014

Patagonia, Inc. 2014 B Impact Report		
	Company Score	Median Score*
Overall B Score	114	55
Environment	35	7
Environmental Products & Services (e.g. Renewable energy, recycling)	18	N/A
Environmental Practices	16	6
Land, Office, Plant	5	3
Energy, Water, Materials	4	1
Emissions, Water, Waste	1	1
Suppliers & Transportation	6	N/A
Workers	24	18
Compensation, Benefits & Training	18	12
Worker Ownership	0	1
Work Environment	6	3

Fig. 27 – segue

Customers	7	N/A
Customer Products & Services	7	N/A
Products & Services	7	N/A
Serving Those in Need	N/A	N/A
Community	31	17
Community Practices	3	15
Suppliers & Distributors	10	2
Local	2	5
Diversity	6	2
Job Creation	3	2
Civic Engagement & Giving	8	3
Governance	17	6
Accountability	14	3
Transparency	3	3
Overall	114	55

80 out of 200 is eligible for certification

*Of all businesses that have completed the **B Impact Assessment**

*Median scores will not add up to overall



Fonte: <<http://www.bcorporation.net/community/patagonia-inc/impact-report/2014-10-16-000000>>

3.5 Le B Corporation in Italia

Le B Corporation italiane perseguono gli stessi obiettivi e hanno gli stessi valori di ogni B Corp certificata nel mondo.

Il movimento italiano si sta sviluppando in modo esponenziale negli ultimi mesi grazie al costante supporto di Nativa Lab e ai numerosi incontri promossi sulla tematica. Pur essendosi già certificata nel 2013, infatti, Nativa non è riuscita a coinvolgere più di dieci imprese fino a dicembre 2015, mese in cui è avvenuta l'approvazione della legge sulle Benefit Corporation. Tale evento ha agevolato notevolmente la diffusione delle idee del movimento, grazie al largo spazio ricevuto su carta stampata, ma anche in programmi televisivi ed eventi promossi ad hoc.

La community italiana sta conoscendo una crescita importante poiché, dalle tredici imprese certificate ad inizio 2016, sono ora numerosissime le imprese interessate alla procedura di valutazione:

- diciassette hanno già superato l'assessment e sono in fase di certificazione;
- diciassette si trovano nella fase finale di verifica della veridicità dell'assessment;
- quarantuno risultano a metà del percorso di certificazione, avendo superato con successo gran parte dell'assessment;
- settantacinque si trovano lungo il percorso di certificazione.¹³⁰

Il risultato di questi numeri è la possibile certificazione di centocinquanta aziende entro la fine del 2016, un numero che consisterebbe in un incremento considerevole delle imprese certificate rispetto all'inizio dell'anno.

La community sta quindi attraversando una fase di espansione senza precedenti in Europa, classificandosi come più importante realtà dopo gli Stati Uniti.

La spiegazione di tale espansione è sicuramente legata al percorso di promozione svolto da Nativa e dalla legge sulle società benefit, ma la diffusione può essere legata anche ad altri fattori. Come già espresso, un incremento importante nell'implementazione delle pratiche aziendali sostenibili, si è verificata, paradossalmente, con la crisi economica del 2008. I consumatori, a causa di un calo di fiducia verso le imprese, hanno risposto con

¹³⁰ Tali dati sono stati forniti da Anna Cogo, *Benefit Unit Officer* di Nativa Lab SB, che presiedeva il primo incontro ufficiale tra le B Corp italiane, il *B Corp Day*, avvenuto nella sede di Treedom a Firenze il 5 maggio 2016.

una maggiore attenzione verso i propri acquisti, identificando nuovi prerequisiti, tra cui l'attenzione per la sostenibilità.

Anche in Italia, dunque, le imprese si stanno adeguando a questa nuova necessità della popolazione, iniziando ad attivare politiche dirette all'attenzione per l'ambiente ed i lavoratori. Inoltre, quale sede di numerosi distretti industriali e manifatturieri, l'Italia risulta essere un ottimo contesto dove implementare politiche legate alla comunità.

L'investimento nel proprio territorio rimane una priorità per coloro che vogliono colmare il gap dimensionale rispetto alle grandi imprese, a volte identificato in un deficit cognitivo. La forza della collettività risulta, così, fondamentale per il successo dei distretti tradizionali, e, conseguentemente, anche come snodo centrale per costituire reti aperte di conoscenze e competenze, che permettono alle PMI di inserirsi nella sfida della globalizzazione.¹³¹

La costituzione di una rete di imprese legate da obiettivi comuni, coniugata dalla collaborazione sul territorio con università e istituzioni locali, è un primo passo per le imprese che vogliono emergere.

¹³¹ M. MAGNANI, *Terra e buoi dei paesi tuoi*, op.cit., pag. 29.

CAPITOLO IV

IL VALORE DELLA CERTIFICAZIONE B CORP

SUMMARY

4.1 Le imprese coinvolte

4.1.1 Le B Corp italiane

4.1.2 Le B Corp spagnole

4.2 L'intervista

4.3 Le ragioni dell'adesione al movimento

4.4 L'impatto sulle performance

4.5 La condivisione del valore creato

4.6 Considerazioni d'insieme

*“La scienza non è nient’altro che perversione
se non ha come fine ultimo il miglioramento
delle condizioni dell’umanità.”*

Nikola Tesla

4.1 Le imprese coinvolte

Questo capitolo è volto ad indagare la correlazione tra l’appartenenza alla community delle B Corp e le performance di tali organizzazioni. L’interesse è, in particolare, per la comprensione dell’adesione al gruppo delle Benefit Corporation quale soluzione in grado di costituire una reale leva di differenziazione per le imprese.

La ricerca è stata svolta attraverso l’analisi delle aziende italiane e spagnole¹³² che hanno ottenuto la certificazione per comprendere le B Corporation nella loro totalità, ma anche raffrontare le due community, valutandone le eventuali disuguaglianze.

Il capitolo prevede una prima parte in cui le imprese vengono spiegate nel dettaglio e, nei casi più significativi, analizzate a livello economico attraverso la presentazione dei bilanci. Successivamente, segue la parte relativa alle interviste, effettuate con metodo qualitativo, relative alle imprese che si sono prestate ad essere contattate.

L’indagine sottende alla comprensione delle ragioni che hanno motivato l’interesse per l’appartenenza alle B Corporation e le loro attività quali aziende impegnate negli ambiti sociali ed ambientali. Nello specifico, sono stati indagati il miglioramento delle performance e i ritorni, economici e non, che percepiscono di desumere dall’adesione ai principi della community. È stata poi indagata la relazione con clienti e fornitori e, più in generale, l’interesse degli stakeholder per l’appartenenza delle imprese intervistate al movimento.

4.1.1 Le B Corp italiane

Al momento della somministrazione dell’intervista, le B Corp in Italia sono tredici, ma nell’ultimo anno, il loro numero varia di mese in mese ed è quindi difficile fare una stima

¹³² La scelta di questo secondo Paese è stata dettata dalla presenza in Spagna di chi scrive per lo svolgimento di un tirocinio all’estero della durata di tre mesi, dai primi di giugno ai primi di settembre 2016.

di quante ve ne saranno al termine di questa ricerca.¹³³ Di seguito l'approfondimento relativo alle singole realtà comprensivo, nei casi economicamente più significativi, delle informazioni economico-finanziarie dell'impresa in esame.

Cometech Srl

Cometech è un'impresa nata nel 2008 con lo scopo di diminuire la percentuale di vittime di arresto cardiaco improvviso. L'impresa, animata da un forte interesse per la ricerca e l'innovazione, è specializzata nella progettazione di Defibrillatori Automatici Esterni da poter utilizzare in qualsiasi ambito e ridurre, così, i tempi d'intervento sul malato. Recentemente, Cometech ha sviluppato programmi di Cardio-Protezione specifici in grado di affiancare i clienti nella realizzazione delle diverse esigenze.

L'impresa ha promosso l'iniziativa "SAVEyourLIFE" allo scopo di favorire la diffusione della cultura relativa all'arresto cardiaco improvviso e di creare una rete capillare di defibrillatori quali punti d'emergenza.¹³⁴

La mission aziendale, inoltre, si configura nella diffusione di temi etici, quali la prevenzione della salute.¹³⁵

Con oltre 1300 macchinari venduti in Italia, Cometech risulta una delle prime realtà nel settore della cardioprotezione a livello Nazionale e, unica B Corp del settore. Ha ottenuto la certificazione nel gennaio 2016 con un punteggio di 132 punti su 200, risultando la B Corp italiana con il punteggio più alto.

D-Orbit Srl

D-Orbit sviluppa sistemi di smaltimento intelligenti per i satelliti (D-Orbit Decommissioning Devices, D3) che possono essere installati su stazioni di lancio o navicelle spaziali prima del loro lancio per facilitare le opzioni di recupero dei satelliti una volta inattivi. L'obiettivo è far rientrare i dispositivi sulla terra ed aiutare il cliente a preservare le componenti dei suoi prodotti, riducendo i costi operativi ed i rischi, rendendo così più accessibili le esplorazioni. Il numero dei satelliti inattivi e incontrollati

¹³³ Per tale ragione, si prenderà come punto di riferimento per le imprese indagate il mese di giugno 2016, periodo in cui sono state effettuate le interviste, in cui le B Corp italiane risultano essere tredici, e le B Corp spagnole dieci.

¹³⁴ <<https://www.bcorporation.net/community/cometech-srl>> Consultato il 16/06/2016.

¹³⁵ <<http://www.cometech.it/>> Consultato il 16/06/2016.

nello spazio supera, infatti, le 5000 unità, con un aumento del rischio di collisioni di anno in anno.

D-Orbit cerca di risolvere il problema alla fonte, evitando che i satelliti diventino detriti, incrementando, allo stesso tempo, i ritorni per gli operatori dei satelliti. In particolare, il D-Orbit Decommissioning Device:

- Semplifica le procedure per lo smaltimento, riducendole da molte settimane a poche ore, ridimensionando il consumo di carburante ed i rischi sulle operazioni;
- Protegge le infrastrutture spaziali da possibili collisioni;
- Permette uno sfruttamento completo della stazione estendendone la vita operativa.¹³⁶

D-Orbit è quindi un'impresa che facilita gli operatori spaziali ad avere un impatto positivo sulla società attraverso una soluzione efficiente all'inquinamento spaziale. La ricerca e l'innovazione costituiscono i pilastri fondamentali per la riduzione dell'impatto globale e per la creazione di relazioni positive con tutti gli stakeholder.

L'azienda, nata nel 2011, costituisce la prima azienda aerospaziale ad essere riconosciuta come B Corporation al mondo. D-Orbit ha ottenuto la certificazione nell'agosto 2014 con un punteggio pari a 84.¹³⁷

Dermophysiologique Srl Sb

Dermophysiologique Srl Sb (Società Benefit) è stata fondata nel 1989 con l'intento di distinguersi nel settore dei cosmetici professionali attraverso un approccio orientato alla qualità degli ingredienti attivi, evitando l'uso di conservanti, olii minerali, coloranti artificiali o profumazioni.

Dermophysiologique crede che una migliore comprensione dei bisogni dei consumatori, attuata nel rispetto dell'ambiente e della comunità, riesca ad instaurare un rapporto privilegiato con i suoi interlocutori, apportando un reale vantaggio competitivo.

Il percorso professionale dell'azienda si caratterizza per l'intensa ricerca dermatologica e scientifica svolta in collaborazione con centri universitari e istituti di ricerca. L'approccio scientifico è comprovato dai numerosi brevetti in possesso dell'azienda, dalle circa 200

¹³⁶ <<http://www.deorbitaldevices.com/about-us/>> Consultato il 17/06/2016.

¹³⁷ <<https://www.bcorporation.net/community/d-orbit>> Consultato il 17/06/2016.

formulazioni esclusive e dagli investimenti in ricerca biochimica e farmaceutica. Per quanto riguarda l'approccio etico, invece, Dermophysiologique ha conseguito l'eccellenza nella qualità dei prodotti offerti in conformità con le normative europee e severi standard qualitativi.¹³⁸

Tale visione etica e professionale si allinea in toto agli standard delle performance sociali e ambientali delle B Corp e per tale ragione nel giugno del 2015 l'azienda ha ottenuto la certificazione superando l'assessment con 81 punti.¹³⁹ L'attestazione risulta sfidante per l'azienda, intenzionata a portare l'operato aziendale al livello successivo, seguendo un più rigoroso processo di miglioramento per conseguire performance più elevate. Nel 2016, inoltre, Dermophysiologique ha cambiato la propria denominazione e il proprio statuto, figurando tra le prime società benefit in Italia.

Tab. 7 – I principali indicatori economici e di redditività di Dermophysiologique Srl Sb

DERMOPHYSIOLOGIQUE SRL SB	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Occupati	11	10	9	8	9	9
Fatturato	2.928.081	3.574.368	3.726.453	3.220.251	2.868.775	2.925.255
Variazione del fatturato (%)	n.d.	22,07	4,25	-13,58	-10,91	1,97
VA	841.930	952.796	591.638	791.692	844.897	822.799
VA/fatturato	28,75	26,66	15,88	24,58	29,45	28,13
EBITDA	234.352	341.090	333.747	290.668	328.810	297.856
EBITDA/fatturato (%)	8,00	9,54	8,96	9,03	11,46	10,18
EBIT	125.672	207.414	199.418	182.823	130.603	152.085
ROI (%)	8,89	10,98	9,88	8,23	6,36	8,39
ROS (%)	4,29	5,80	5,32	5,57	4,39	5,19
ROA (%)	4,97	6,86	6,72	6,02	4,66	5,87
ROE (%)	8,41	11,57	12,99	9,34	5,78	4,49
Indice di variazione della produttività (%)	100	124,48	85,89	129,30	122,65	119,44

Ns. elaborazione su fonte Aida

¹³⁸ <<http://www.dermophysiologique.it/ita/mission.asp>> Consultato il 18/06/2016.

¹³⁹ <<https://www.bcorporation.net/community/dermophysiologique-srl>> Consultato il 18/06/2016.

I risultati aziendali, secondo quanto riportato dai bilanci dell'azienda in Aida¹⁴⁰, sono leggermente in calo negli ultimi anni se si osserva il solo fatturato, ma un efficientamento dei processi ha probabilmente permesso la stabilità degli altri indicatori.

Equilibrium Srl

Equilibrium Srl è un'impresa nata nel 2011 con sede a Lucca. Tale start up si configura quale importante centro di innovazione nel settore “*green building*” con l'intento di produrre soluzioni biocomposite per costruzioni ad alte performance. L'azienda nasce dopo anni di ricerca post-universitaria del socio-fondatore in ambito di modelli di business sostenibili e materiali per il settore edile particolarmente attenti a risparmio energetico, confort abitativo, salubrità della struttura, eco-compatibilità e filiera corta.

Fin dal principio Equilibrium ha utilizzato il Framework for Strategic Sustainable Development promosso da The Natural Step e ottempera ai principi della community per perseguire la propria mission. L'azienda ha superato l'assessment nel giugno 2014 con un punteggio di 81 punti.¹⁴¹

Le attività svolte dall'impresa sono varie e comprendono: la trasformazione di canapa industriale e prodotti derivati, la consulenza e la progettazione nell'ambito della bioedilizia, la compravendita di impianti energetici alternativi e di tecnologie nel settore bioedile.

I prodotti e le soluzioni ideate da Equilibrium sono in grado di massimizzare l'isolamento termico e acustico e di fornire un'eccellente gestione dell'umidità, realizzando edifici salubri e con risparmi energetici consistenti. Inoltre, le soluzioni certificate Natural Beton® e Biomattone®, prodotti con canapa e calce, permettono di costruire e ristrutturare compensando totalmente le emissioni di CO₂, rendendoli un prodotto ad impatto zero.

Le attività di ricerca e sviluppo da parte dell'azienda vengono condotte su due fronti: da una parte si colloca il miglioramento dei materiali per ottenere composti con differenti capacità di isolamento termico e acustico; dall'altra vengono analizzati i sistemi di posa

¹⁴⁰ Aida (Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane) è un database contenente dati economici e finanziari di oltre 700.000 imprese italiane.

¹⁴¹ <<https://www.bcorporation.net/community/equilibrium-srl>> Consultato il 20/06/2016.

per tali prodotti biocompositi nei diversi casi di costruzione e ristrutturazione.

La visione aziendale è dunque basata sull'introduzione di soluzioni industriali autosufficienti *“in grado di rigenerare natura, società ed economia”* e di raggiungere l'obiettivo della *full system regeneration*.¹⁴²

Focus Lab Srl

Focus Lab è una società che opera dal 2000 nel campo della consulenza strategica per progetti relativi a sostenibilità, innovazione e progettazione collaborativa.¹⁴³ L'organizzazione eroga servizi ad imprese, network di imprese, governi locali ed organizzazioni *no profit* per definire ed implementare strategie innovative ed efficaci. Focus Lab funge spesso da agente di cambiamento e facilitatore d'innovazione nei territori in cui opera, utilizzando un approccio multi-stakeholder per il supporto strategico.

L'organizzazione favorisce la nascita di partnership e interazioni collaborative tra gli stakeholder attraverso nuove pratiche di responsabilità sociale e sostenibilità nelle aree di intervento, ovvero: Stakeholder Engagement, Competitività e Sostenibilità, Smart City, Green Economy Management, Comunicazione e Formazione.¹⁴⁴

La consulenza è volta ad introdurre un cambiamento trasversale nel management dell'organizzazione per creare valore aggiunto attraverso vari metodi:

- Promozione del territorio attraverso l'organizzazione di eventi e lo sviluppo di reti collaborative;
- Potenziamento dei contesti di confronto per la nascita di scenari strategici operativi;
- Miglioramento del dialogo tra i portatori d'interesse e delle reti di co-progettazione;
- Applicazione di progetti mirati di Responsabilità Sociale d'Impresa per un'evoluzione competitiva;

¹⁴² <<http://www.equilibrium-bioedilizia.it/it/chi-siamo/start-innovativa>> Consultato il 20/06/2016.

¹⁴³ <<http://www.focus-lab.it/missione-e-valori/>> Consultato il 21/06/2016.

¹⁴⁴ <<https://www.bcorporation.net/community/focus-lab-srl>> Consultato il 21/06/2016.

- Coordinamento di progetti multi-stakeholder di Co-Design, Social Innovation e Stakeholder Engagement per lo sviluppo locale.

Nei primi 16 anni di attività l'organizzazione ha sviluppato oltre 237 progetti ed organizzato 955 workshop, coinvolgendo 28.400 stakeholder.

La mission aziendale consiste nella partecipazione attiva al cambiamento e a ruoli di responsabilità per un'economia di qualità ed equa nelle opportunità. La scelta di diventare una B Corp è stata presa per dimostrare la correlazione tra i principi delle B Corporation e l'impegno di Focus Lab nell'integrare soluzioni con valore economico, sociale, ambientale ed impatto positivo sulla società. La certificazione è avvenuta nel marzo 2016, superando l'assessment con 97 punti.

Fratelli Carli Spa

Fratelli Carli è una storica società di produzione e vendita d'olio d'oliva fondata nel 1911. Fin da allora, l'azienda vende direttamente i prodotti ai suoi consumatori attraverso un ordine (prima inviato per posta, ora principalmente via mail) e la successiva consegna a domicilio. A partire dagli anni 2000, l'organizzazione ha avviato una catena di distribuzione che include cinque Empori, finora presenti ad Imperia, Torino, Milano, Padova e Cuneo.¹⁴⁵ L'impresa produce e vende principalmente olio d'oliva italiano, ma anche prodotti tipici della gastronomia mediterranea, oltre a vini e prodotti cosmetici.

L'impresa, nel luglio 2014, è diventata una delle prime B Corp in Italia, nonché la più importante per quanto riguarda i volumi di vendite. Certificandosi con un punteggio pari a 90, l'impresa dimostra che anche una solida ed ampia realtà produttiva può essere sostenibilmente responsabile e superare con successo un rigido processo di valutazione.

La scelta di rientrare tra le B Corporation è stata dettata dal rispetto per l'ambiente e le comunità che da sempre caratterizzano una produzione che spazia tra artigianalità e ricerca. Inoltre, una catena di fornitura altamente controllata ed una filiera molto corta, garantiscono un prodotto d'eccellenza e la diffusione della cultura mediterranea nel rispetto dell'ecosistema. Dato il già noto impegno dell'impresa sulle tematiche richieste dall'ente certificatore, il superamento dell'assessment non ha richiesto particolari

¹⁴⁵ <<https://www.bcorporation.net/community/fratelli-carli-spa>> Consultato il 23/06/2016.

riorganizzazioni aziendali e la certificazione si è rivelata relativamente facile da conseguire.¹⁴⁶

Il business model di Fratelli Carli continua a concretizzare importanti risultati dal punto di vista economico, non rilevando particolari inflessioni negli ultimi anni, così come evidenziato dalla tabella sottostante.

Tab. 8 – I principali indicatori economici e di redditività di Fratelli Carli Spa

FRATELLI CARLI SPA	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Occupati	289	330	313,00	304	307	315
Fatturato	143.251.947	141.225.962	139.542.465	137.251.923	141.700.408	143.024.811
Variazione del fatturato (%)	n.d.	-1,41	-1,19	-1,64	3,24	0,93
VA	226.617	416.120	668.828	826.141	929.918	998.752
VA/fatturato (%)	0,16	0,29	0,48	0,60	0,66	0,70
EBITDA	8.413.070	9.800.756	5.922	6.314.942	9.105.112	9.781.986
EBITDA/fatturato (%)	5,87	6,94	0,00	4,60	6,43	6,84
EBIT	4.548.956	4.657.435	-26.707	-447.181	1.314.825	1.145.352
ROI (%)	5,90	4,98	4,42	-0,43	1,38	1,24
ROS (%)	3,15	3,27	3,03	-0,32	0,92	0,79
ROA (%)	4,22	3,79	3,46	-0,34	1,10	0,97
ROE (%)	5,65	4,77	5,72	1,71	0,21	0,13
Indice di variazione della produttività (%)	100	160,81	272,51	346,57	386,29	404,35

Ns. elaborazione su fonte Aida

¹⁴⁶ <<https://www.carli.com/oliocarli/chi-siamo.aspx>> Consultato il 23/06/2016.

Habitech - Distretto Tecnologico Trentino Società Consortile a Responsabilità Limitata

Habitech è il Distretto Tecnologico Trentino per l'energia e l'ambiente composto da circa 300 fra imprese, agenzie pubbliche ed enti di ricerca, a loro volta comprendenti 8000 addetti e un volume d'affari di circa 1,5 miliardi di euro. Il cluster, riconosciuto dal Ministero dell'Università e della Ricerca quale sistema per lo sviluppo territoriale e affermazione imprenditoriale, è volto alla promozione di procedure innovative nel campo del “*green building*” e al sostegno delle attività locali per un maggiore sviluppo globale. Il distretto è gestito da personale qualificato che si occupa dello sviluppo dei progetti sostenibili all'interno del cluster, entità che gestisce l'insieme di imprese incluse nel distretto tecnologico.

La crescita di Habitech è dovuta alla già rilevante attenzione per la sostenibilità in Trentino Alto Adige e ad un approccio basato sulla cooperazione tra gli stakeholder per un miglioramento complessivo.

Il distretto opera principalmente in tre aree: energia, mobilità, edilizia sostenibile. I progetti e i servizi erogati sono volti principalmente ad un'innovazione attenta al territorio in cui si opera, prediligendo l'efficienza energetica, le fonti rinnovabili e la costruzione coerente con la salvaguardia dell'ambiente e una migliore vivibilità. Per le imprese appartenenti ad Habitech, dunque, lo sviluppo locale appare quale strumento per la valorizzazione globale del territorio e dei prodotti e servizi da esso offerti.¹⁴⁷

La volontà di appartenere alla comunità delle B Corp è stato dunque un percorso naturale per il consorzio, che, unico nel suo genere in Italia, si è certificato nel dicembre 2014 con 91 punti.¹⁴⁸

Analizzando i principali dati economici estrapolati da Aida (Tab. 6), il consorzio risulta una delle B Corp italiane più proficue. Habitech si dimostra una realtà che sta crescendo negli anni sia per quanto riguarda EBITDA che fatturato e che detiene ancora margini di sviluppo.

¹⁴⁷ <<http://178.63.195.218/habitech/2/chi-siamo.html>> Consultato il 24/06/2016.

¹⁴⁸ <<https://www.bcorporation.net/community/habitech-energy-and-environment-district>> Consultato il 24/06/2016.

Tab. 9 – I principali indicatori economici e di redditività di Habitech

HABITECH	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Occupati	7	10	14	16	14	16
Fatturato	374.513	615.671	865.644	1.775.578	1.838.199	1.869.010
Variazione del fatturato (%)	n.d.	64,39	40,60	105,12	3,53	1,68
VA	226.617	416.120	668.828	826.141	929.918	998.752
VA/fatturato (%)	60,51	67,59	77,26	46,53	50,59	53,44
EBITDA	-17.782	75.636	5.922	86.933	167.991	154.158
EBITDA/fatturato (%)	-4,75	12,29	0,68	4,90	9,14	8,25
EBIT	-21.901	61.451	-26.707	31.604	107.452	63.830
ROI (%)	-8,24	21,90	-6,47	8,44	n.s.	18,40
ROS (%)	-2,22	5,76	-2,47	1,74	5,64	3,33
ROA (%)	-2,49	4,08	-1,36	1,41	5,73	3,25
ROE (%)	-12,26	4,55	-17,65	4,22	19,88	12,32
Indice di variazione della produttività (%)	100	128,54	147,57	159,49	205,17	192,82

Ns. elaborazione su fonte Aida

Little Genius International

Little Genius International® è stata fondata a Roma nel 2005 con il proposito di sviluppare una nursery e una scuola primaria in grado di incoraggiare il pensiero creativo, l'analisi critica, la consapevolezza sociale e la conoscenza della lingua inglese nei bambini tra i 2 e gli 11 anni. La scuola segue la metodologia ICE® (*Infinite Child Evolution methodology*®), la quale unisce ricerca costante sui più efficaci metodi educativi legati all'infanzia, a forme di apprendimento alternative, basate sulla valorizzazione della diversità. La metodologia comprende i modelli educativi più avanzati e scientificamente più efficaci per formare i bambini a valorizzare le loro capacità.

La mission dell'organizzazione è di migliorare l'apprendimento attraverso un ambiente positivo in cui vengono svolte numerose attività extracurricolari in grado di sviluppare al meglio le capacità di ogni singolo individuo.¹⁴⁹

Little Genius International è stata una delle prime organizzazioni in Italia ad ottenere la certificazione (nel dicembre 2014) e risulta quella con uno dei punteggi più alti nell'assessment, pari a 114 punti.¹⁵⁰ Tale valutazione è stata raggiunta per l'eticità dell'impegno con fornitori, clienti e collaboratori locali, l'attenzione all'ambiente e una forte propensione alla beneficenza e alla erogazione di borse di studio.

Mondora Srl

Mondora è stata fondata nel 2002, ed è una software company specializzata nella gestione tecnologica e nello sviluppo di soluzioni software innovative con esperienza in aziende appartenenti a vari settori. L'organizzazione ha conosciuto una rapida crescita negli ultimi due anni, fino a raggiungere i 35 dipendenti che, operando attraverso sistemi da remoto, sono localizzati in tutto il mondo.

Mondora supporta i clienti attraverso lo sviluppo e l'implementazione di soluzioni di IT e di strutture di gestione, focalizzandosi sull'implementazione e la gestione di nuovi paradigmi tecnologici, come il *cloud computing*. Negli anni, l'azienda ha sviluppato sempre maggiore esperienza, incrementato la sua capacità di azione sulle strutture e sviluppato numerosi progetti. Tra questi vi è la piattaforma ControlMyCloud, ideata per gestire la SLA sul cloud, ovvero avere la possibilità di riunire ricercatori ed esperti del settore in un unico ambiente.

La mission di Mondora si sostanzia nell'utilizzo dell'IT per facilitare le attività di business e promuovere, di conseguenza, un approccio alla vita più rilassato. Tale stile di vita ha permeato l'azienda, gestita da tutti i suoi collaboratori per promuovere la singola personalità. Ogni sviluppatore deve avere conoscenze orizzontali perché l'azienda non si basa sulla specializzazione verticale, ma su una "*flat structure self-organized and*

¹⁴⁹ <<http://www.littlegenius.it/cos%C3%A8-little-genius>> Consultato il 25/06/2016.

¹⁵⁰ <<https://www.bcorporation.net/community/little-genius-international>> Consultato il 25/06/2016.

customer centered". I collaboratori, tra cui il CEO, sono tutti sullo stesso piano e hanno pari responsabilità per il loro operato, basato sulla soddisfazione del cliente.¹⁵¹

Mondora ha deciso di far parte delle B Corporation per costituire un esempio per molte altre imprese, promuovendo lo sviluppo di aziende vicine ai bisogni del cliente e che adottano un framework per una crescita sostenibile e rispettosa dell'ambiente in cui è inserita. Mondora ha superato l'assessment con 94 punti nel marzo 2015.¹⁵²

L'impresa, secondo quanto riportato nei bilanci pubblici, negli ultimi anni sta avendo un periodo di forte espansione, con conseguente crescita sul fatturato e sui margini, così come evidenziato dagli indicatori di redditività.

Tab. 10 – I principali indicatori economici e di redditività di Mondora Srl

MONDORA SRL	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Occupati	8	9	6	6	12	16
Fatturato	503.993	477.111	314.110	378.327	681.515	992.363
Variazione del fatturato (%)	n.d.	-5,33	-34,16	20,44	80,14	45,61
VA	382.193	391.911	406.445	415.031	590.408	813.462
VA/fatturato (%)	75,83	82,14	129,40	109,70	86,63	81,97
EBITDA	60.525	90.969	134.107	156.557	200.646	202.621
EBITDA/fatturato (%)	12,01	19,07	42,69	41,38	29,44	20,42
EBIT	57.068	37.812	40.782	22.283	92.166	112.742
ROI (%)	15,03	6,23	7,10	3,86	19,05	21,79
ROS (%)	11,25	7,88	7,28	3,10	10,49	10,08
ROA (%)	10,99	4,63	4,62	2,64	11,71	12,23
ROE (%)	9,29	1,68	1,75	5,95	10,80	14,89
Indice di variazione della produttività (%)	100	91,15	141,79	144,79	102,99	106,42

Ns. elaborazione su fonte Aida

¹⁵¹ <<https://mondora.com/#!/channel/326c1a040593e8f4f2013a54a94ed8d1>> Consultato il 25/06/2016.

¹⁵² <<https://www.bcorporation.net/community/mondora-srl>> Consultato il 25/06/2016.

Nativa Srl Sb

Nativa Srl Sb è una Re-Design Company, nata nel 2012 a Milano, il cui obiettivo è la ridefinizione del sistema impresa per conseguire un impatto positivo sulle persone e il pianeta. Più in particolare, l'intenzione dei fondatori di Nativa, Paolo Di Cesare e Eric Ezechieli, è la diffusione del modello delle Benefit Corporation e l'evoluzione di business e società per il raggiungimento del benessere globale, ed infine della felicità.¹⁵³

L'attività di Nativa Lab consiste nel supportare le aziende a migliorare i propri processi, incrementarne l'innovatività per raggiungere un maggior livello di competitività, incorporando la sostenibilità ambientale e sociale nella loro strategia e nella loro cultura aziendale. Per sviluppare tali processi, Nativa utilizza il modello proposto da The Natural Step, *Framework for Strategic Sustainable Development*, basato su processi definiti e provati scientificamente, descritti nel capitolo precedente¹⁵⁴.

Nativa si occupa dello sviluppo di *benefit units* in grado di rafforzare gli obiettivi dell'impresa, ovvero rigenerare la società e il pianeta. Tali unità sono: Nativa Architecture, Nativa Automation e Croqger Italia.

Nativa, la cui filosofia si è sempre basata sul modello proposto da The Natural Step e ispirata alle B Corporation, ha potuto ottenere la certificazione ufficiale solo dopo un anno di attività, nel febbraio 2013.¹⁵⁵ Superato l'assessment con un punteggio di 102, tale valutazione è migliorata nella nuova certificazione del 2015, raggiungendo i 108 punti.¹⁵⁶ Nativa Lab è partner ufficiale di B Lab per la diffusione del movimento B Corp in Italia. Quale Country Partner, è deputata alla divulgazione di principi della community, funge da collettore per le imprese che già sono orientate sostenibilmente e le assiste durante il processo di certificazione. Inoltre, si è fatta promotrice della costituzione di una legge sulle società benefit, basata sul modello americano, approvata con successo il 22 dicembre 2015, consentendo alla B Corp community italiana di riscuotere un eco internazionale importante.

¹⁵³ <<http://www.nativallab.com/about.php>> Consultato il 26/06/2016.

¹⁵⁴ The Natural Step, Capitolo 3, paragrafo 1.

¹⁵⁵ B Lab, per poter verificare la veridicità del modello su cui si basano le risposte dell'assessment, richiede che le imprese siano attive da circa un anno prima di iniziare il processo di certificazione.

¹⁵⁶ <<https://www.bcorporation.net/community/nativa>> Consultato il 26/06/2016.

NWG Energia Srl Sb

Nwg Energia è stata fondata a Prato nel 2014 con l'obiettivo di fornire ad utenti ed imprese energia elettrica esclusivamente prodotta da fonti rinnovabili e a prezzi concorrenziali.

I soci fondatori sono fortemente convinti della necessità di ridurre la dipendenza dai combustibili fossili, per introdurre nel mercato libero dell'energia una forma meno dannosa per l'ecosistema. Le fonti da cui proviene l'energia fornita dall'organizzazione sono: idroelettrica, eolica, solare, geotermica, altre fonti rinnovabili.

Inoltre, NWG Energia supporta il cambiamento culturale necessario per effettuare il passaggio tra le fonti energetiche attraverso vari progetti. Uno di questi è "Il Sole in Classe" di ANTER (Associazione Nazionale Tutela Energie Rinnovabili), che coinvolge più di 70.000 bambini in tutto il territorio nazionale per educare le fasce più giovani ai vantaggi del rinnovabile.

L'impresa è basata sulla trasparenza e, attraverso i progetti "ZeroEnergia" e "ZeroCarta", intende sottoscrivere i contratti più vantaggiosi per il cliente, controllabili in ogni momento attraverso l'accesso al sito aziendale.

Tra le attività sostenibili dell'impresa, vi è l'implementazione del progetto "ioCOMPENSO", in cui si impegna a monitorare e quantificare le proprie emissioni di CO₂, compensandole attraverso il rimboschimento in paesi in via di sviluppo. Insieme ai suoi utenti, in soli 18 mesi di vita, NWG Energia, ha evitato l'emissione di più di 70.000 tonnellate di CO₂.¹⁵⁷

NWG Energia ha aderito al movimento B Corp perché gli obiettivi d'impresa comprendono la riduzione dell'impatto ambientale e il miglioramento della vita sul pianeta, convergendo verso i principi cardine della community. Il punteggio pari a 115 con cui l'impresa ha superato il B Impact Assessment nel marzo 2016 la qualifica quale terza B Corp italiana per punteggio insieme a Treedom.¹⁵⁸

¹⁵⁷ <<http://www.nwgenergia.it/i-nostri-valori.html>> Consultato il 27/06/2016.

¹⁵⁸ <<https://www.bcorporation.net/community/nwg-energia>> Consultato il 27/06/2016.

Treedom Srl

Treedom è un'organizzazione fondata in Toscana nel 2010, volta a promuovere progetti agroforestali, in particolare nella coltivazione di alberi da frutto, ed offrire soluzioni nuove per l'orientamento al *green branding* e alle strategie sostenibili.

Negli ultimi tre anni, Treedom, dopo una crescita iniziale lenta, ha supportato lo sviluppo di sette progetti di rimboschimento e imboschimento in Cameroon, Senegal, Argentina, Haiti, Malawi, Kenya e Italia, piantando più di 185.000 alberi.¹⁵⁹

Il servizio svolto da Treedom si qualifica quale altamente trasparente: una volta piantato, il singolo albero viene fotografato, geolocalizzato e mostrato costantemente nel profilo dell'utente, risultando così condivisibile sul web e sui social networks.

Tra i servizi svolti dall'impresa vi sono inoltre il calcolo delle emissioni di un'azienda per identificare un piano di *green branding* personalizzato e l'organizzazione di eventi green per incrementare lo stakeholder engagement.

Un semplice albero può, infatti, diventare uno strumento interattivo e intelligente per fidelizzare i propri interlocutori e renderli partecipi delle iniziative aziendali durante tutto il periodo di vita dell'albero. In questo modo le aziende comunicano il proprio impegno sociale ed ambientale apportando dei benefici importanti sulle comunità dove avvengono le coltivazioni: opportunità di lavoro, guadagni equi, micro-imprenditorialità, miglioramento della qualità della vita, ecc.

Tra i più grandi clienti di Treedom vi sono: Enel, Volkswagen, Sofidel, AXA, Generali Group, X-Factor, Diners, Mercedes-Benz, Gucci e H&M.

La vision di Treedom è fortemente connessa agli ideali propri delle B Corp, ovvero il cambiamento comune, "*Crediamo che le imprese attuali e future possano contribuire a produrre benefici ambientali ed aiutare le persone a vivere in un mondo più sostenibile*"¹⁶⁰. L'impresa si è certificata nel giugno 2014 con un punteggio pari a 115.

Tweegs - Mailwork Ecosostenibili Srl Sb

Tweegs, nata nel 2013, si è sviluppata dall'idea di creare una piattaforma online in grado di promuovere e semplificare metodi e soluzioni eco-friendly per il settore delle

¹⁵⁹ <<https://www.treedom.net/en/>> Consultato il 28/06/2016

¹⁶⁰ <<https://www.bcorporation.net/community/treedom>> Consultato il 29/06/2016

costruzioni. L'obiettivo è quello di mettere in comunicazione diretta clienti, professionisti, artigiani e produttori per svolgere un lavoro in team in grado di ridurre i tempi e i costi dell'implementazione. La mission aziendale è la riqualificazione del mercato edile e dei suoi stakeholder, secondo principi di trasparenza ed eco-sostenibilità, per diffondere un impatto positivo sull'ambiente.

La piattaforma consente di realizzare opere di ristrutturazione e riqualificazione energetica attraverso un sistema di progettazione integrata che rende la filiera corta e trasparente, in cui ruoli e responsabilità sono definiti. Inoltre, crea opportunità di lavoro per coloro che utilizzano soluzioni eco-friendly e propone corsi di formazione per migliorare le competenze di chi si affida alla piattaforma per promuovere il proprio lavoro.¹⁶¹

I vantaggi per le diverse categorie riportate riguardano:

- Nel caso dell'artigiano, la possibilità di trovare opportunità di collaborazione e valorizzazione delle proprie competenze anche attraverso la partecipazione a corsi di aggiornamento;
- Per il professionista, l'occasione di incontrare nuovi clienti e confrontarsi con altri esponenti del settore;
- Per quanto riguarda il produttore, l'opportunità di entrare in contatto con un'ampia comunità di artigiani e professionisti, riducendo le barriere d'ingresso al mercato e aumentando le possibilità di esposizione dei prodotti;
- Il cliente, invece, ha l'occasione di esporre le proprie esigenze e confrontare i preventivi dei migliori tecnici seguendo direttamente la realizzazione dell'intervento.

I servizi offerti sono gratuiti e Tweegs ricava solo il 5% dal pagamento della prestazione finale, costituendo un risparmio per clienti ed erogatori del servizio del 40/60% grazie al taglio di costi e tempi di distribuzione.

L'impresa si è registrata nel marzo 2016 come B Corp perché si riconosce nei valori espressi dalla community; superando l'assessment con 118 punti, costituisce la seconda impresa italiana per punteggio.

¹⁶¹ <<https://www.bcorporation.net/community/tweegs>> Consultato il 29/06/2016.

Tweegs attua pienamente la filosofia "*using business as a force for good*", ovvero l'investimento dei propri profitti nella tutela dell'ambiente e della comunità per raggiungere un beneficio comune attraverso trasparenza e responsabilità. I risultati consistono nell'aumento delle opportunità di lavoro, la valorizzazione delle figure professionali locali, la promozione di soluzioni di riqualificazione energetica con impatto minimo e lo sviluppo di un mercato edilizio rispettoso della collettività.¹⁶²

4.1.2 Le B Corp spagnole

Le B Corporation spagnole, al momento dell'indagine, sono dieci. La prima ad essersi certificata, nel dicembre 2013, è Alma Natura, che non svolge però l'attività di collettore, ovvero la funzione ricoperta da Nativa in l'Italia. Il ruolo di Country Partner è stato affidato da B Lab Europe a Roots for Sustainability, impresa certificatasi alla fine del 2014.

In Spagna il movimento risulta essere meno coeso rispetto ad altri paesi: la mancanza di una rete solida in grado di riunire e far comunicare le imprese, non ha consentito, negli anni, un'evoluzione importante così come sta avvenendo in Italia negli ultimi mesi. Allo stesso tempo, però, le B Corp presenti risultano altamente coinvolte dalla certificazione e motivate a proseguire il loro percorso all'interno della community. Inoltre, nelle occasioni d'incontro dell'autrice con le imprese, è emersa la reale volontà del movimento spagnolo di evolvere, richiamando l'attenzione su una legge relativa alle società benefit, per creare una solida rete di intenti sul modello italiano.

1000friends

1000friends è un'organizzazione specializzata nell'implementazione di strategie sostenibili e di responsabilità sociale nel modello di business delle imprese clienti. In particolare 1000friends si assicura che le attività siano in linea con i valori dell'azienda e con la strategia di marketing attuata, in modo da poter raggiungere un reale vantaggio competitivo attraverso la giusta comunicazione. La ridefinizione del management di un'impresa può incrementarne la qualità, generando maggiori vendite e un reale commitment da parte dei lavoratori.

¹⁶² <<http://www.tweegs.com/progetto>> Consultato il 29/06/2016.

Ciò che l'impresa chiede ai propri clienti è la completa trasparenza sulle loro attività e sulle condizioni di lavoro di ogni impiegato, così come nella gestione della supply chain e della struttura aziendale.¹⁶³

Inoltre, 1000friends sviluppa il progetto “*La Casa de Carlota*”, in cui studenti disabili esplorano la loro creatività offrendo soluzioni innovative ed ingegnose attraverso lo svolgimento di attività appaganti e remunerative.

1000friends è una B Corp certificata da giugno 2015 ed ha superato l'assessment con un punteggio di 82 punti.¹⁶⁴

Alma Natura

Alma Natura è un'impresa che dal 1997 eroga servizi nel campo socio-ambientale, culturale e formativo. Lo scopo dell'azienda è quello di sviluppare progetti etici e sostenibili che siano in grado di rivitalizzare le aree rurali per evitarne lo spopolamento, quali quella in Sierra de Huelva (zona in cui l'impresa risiede).

La mission aziendale è la creazione di opportunità per chi continua ad abitare gli spazi rurali, così come lo sviluppo di progetti in grado di colmare le lacune di alcune aree attraverso azioni specifiche.¹⁶⁵ I servizi offerti da Alma Natura si possono configurare in:

- *training*: attività di formazione volte allo sviluppo di competenze e di sinergie all'interno della popolazione rurale;
- *social innovation*: progetti di sviluppo e ridefinizione di idee per l'incremento di interventi in ambito sociale. Ogni proposta sottende l'intenzione di realizzare un cambiamento positivo, legato a creatività, co-creazione e metodologie per concretizzare i benefici sul territorio;
- *eventi*: Alma Natura organizza eventi sulle tematiche legate a sostenibilità, tecnologia e responsabilizzazione per incrementare la consapevolezza sui temi tra la popolazione;
- *promozione*: attività legate al turismo responsabile in aree sottovalutate per favorirne uno sviluppo attento all'autenticità e ai valori locali.

¹⁶³ <<http://1000friends.es/en/>> Consultato il 01/07/2016.

¹⁶⁴ <<https://www.bcorporation.net/community/1000friends>> Consultato il 01/07/2016.

¹⁶⁵ <<http://almanatura.com/proyectos/>> Consultato il 02/07/2016.

Nel dicembre 2013 l'azienda termina il processo di certificazione con un punteggio di 128: diventa la prima B Corp spagnola e la seconda per punteggio in Spagna (la valutazione più alta appartiene all'impresa Cuento de Luz, 129 punti).¹⁶⁶

Cuento de Luz¹⁶⁷¹⁶⁸

Cuento de Luz, che in spagnolo significa “Racconti di Luce”, è una casa editrice che pubblica storie che portano ad utilizzare l'immaginazione prestando attenzione all'ambiente, al rispetto delle differenze, alla promozione della pace e all'abbattimento dei confini. Cuento de Luz pubblica libri illustrati per bambini al di sopra dei 3 anni in lingua inglese e spagnola. Il mercato principale è costituito dagli Stati Uniti (70%), seguito dalla Spagna e dall'America Latina.

L'impegno sociale è parte fondamentale dell'impresa, la cui enfasi è posta sulla promozione dei valori universali quali la pace e il rispetto delle differenze culturali. Tale orientamento è messo in atto attraverso progetti ed azioni benefiche rivolte alle comunità più povere, quali ad esempio la donazione di libri in paesi in cui i bambini hanno difficoltà ad apprendere (Afghanistan, Kenya) e la traduzione nelle diverse lingue locali.

Lo scopo di ogni libro è la diffusione dei valori fondamentali tra i più piccoli per ambire a rendere il mondo un posto migliore. Per tale ragione, Cuento de Luz ha effettuato l'assessment per diventare una B Corp certificata, superandolo nel novembre 2015 con una valutazione di 129, la più alta in Spagna. L'organizzazione è così diventata la prima casa editoriale in Europa ad ottenere la certificazione per il suo operato a livello sociale ed ambientale.

Cuento de Luz ha inoltre ricevuto molto premi negli Stati Uniti per il suo impegno profuso nella diffusione dei valori citati e per l'utilizzo di materiali ecologici e riciclati nei prodotti, configurandosi così come modello sociale, ma anche ambientale.

¹⁶⁶ <<https://www.bcorporation.net/community/alma-natura>> Consultato il 02/07/2016.

¹⁶⁷ <<https://www.bcorporation.net/community/cuento-de-luz>> Consultato il 03/07/2016.

¹⁶⁸ <<http://www.cuentodeluz.com/nuestra-historia.html>> Consultato il 03/07/2016.

EM Projectes Didactics

EM Projectes Didactics costituisce un'organizzazione impegnata nello sviluppo delle attività di apprendimento nelle scuole per migliorare le capacità di apprendimento degli studenti. In particolare, l'impresa si concentra sullo sviluppo di metodologie innovative e personalizzate per incrementare l'efficienza e la qualità dell'insegnamento. A tal proposito, l'impresa ha sviluppato fin dal 2006 strumenti online in grado di fornire un reale supporto a studenti ed insegnanti.¹⁶⁹

La mission di EM Projectes Didactics consiste nel diffondere l'importanza della lettura e coinvolgere l'intera società nello sviluppo di una cultura basata su di essa.

Dati tali presupposti, l'azienda si è certificata come B Corp nel 2015, superando l'assessment in luglio con 81 punti.¹⁷⁰

Grupo Construcía

Grupo Construcía è un'impresa con un'offerta di servizi che combinano soluzioni di architettura, ingegneria, costruzione e mantenimento degli edifici. Il gruppo utilizza metodologie sostenibili per la costruzione ed implementa progetti basati sui modelli di economia circolare.

Oltre all'attenzione per la qualità, l'impresa utilizza la metodologia Lean, ovvero la pianificazione accurata dei tempi di ogni attività per ottimizzare l'utilizzo di risorse materiali, umane ed economiche.¹⁷¹

Grazie all'impegno profuso in queste attività, l'impresa ha deciso di effettuare l'assessment: ottenendo un punteggio pari a 93 è diventata una B Corp certificata nel giugno 2015.¹⁷²

Osservando i dati di bilancio, Construcía SI si configura come un'azienda solida e con una crescita importante nell'anno 2014.

¹⁶⁹ <<http://www.emprojectesdidactics.com/>> Consultato il 04/07/2016.

¹⁷⁰ <<https://www.bcorporation.net/community/em-projectes-didactics>> Consultato il 04/07/2016.

¹⁷¹ <<http://www.construcia.com/quienes-somos.php>> Consultato il 05/07/2016.

¹⁷² <<https://www.bcorporation.net/community/grupo-construcia>> Consultato il 05/07/2016.

Tab. 11 – I principali indicatori economici e di redditività di Construcía SL

CONSTRUCIA SL	2012	2013	2014
Occupati	101	115	128
Fatturato	38.173.871	39.887.425	50.760.106
Variazione del fatturato (%)	n.d.	4,49	27,26
VA	8.575.668	7.970.741	10.729.013
VA/fatturato (%)	22,46	19,98	21,14
EBITDA	3.041.558	439.313	2.905.370
EBITDA/fatturato (%)	7,97	1,10	5,72
EBIT	2.726.842	358.385	2.749.583
ROA (%)	11,71	1,94	11,87
ROE (%)	27,44	4,74	29,28
Indice di variazione della produttività (%)	100	81,63	98,72

Ns. elaborazione su fonte Orbis

iWOPI

iWOPI (World Of People Inspiring) è un canale di comunicazione online che connette imprese e persone, creando legami in grado di generare un forte *engagement* e rapporto di fiducia tra gli interessati. Il proposito di iWOPI è il *social commitment* e l’impatto positivo che l’unione di persone, imprese e organizzazioni *no profit* sono in grado di realizzare.

Lo scopo di iWOPI consiste nel motivare le persone a mantenere una vita attiva e salutare grazie ad un nuovo scopo: donare i loro sforzi (misurati in chilometri percorsi) per generare cambiamenti sociali attraverso specifici progetti. La piattaforma, infatti, costituisce una forma di comunicazione e pubblicità per le imprese, convertendo questa forma di promozione con un valore tangibile, che costituisce la reale donazione.

Le imprese-sponsor dunque, donano una cifra stabilita al raggiungimento di un determinato numero di chilometri entro una certa data. In questo modo, ogni genere di attività motoria che può essere registrata da un’applicazione, ovvero correre, camminare,

nuotare, andare in bici, può essere convertita in donazioni caritatevoli che promuovono progetti sociali.¹⁷³

Ogni persona è in grado di creare una causa e mobilitare una community, e, attraverso tali strumenti, si è in grado di creare un doppio impatto positivo: quello prodotto dell'attività fisica e quello generato dall'effettiva donazione.

Date le finalità positive dell'azienda, iWOPI è riuscita ad ottenere la certificazione nel novembre del 2015 con un punteggio di 93 punti.¹⁷⁴

Managing A Sustainable Business, S.L.

Managing A Sustainable Business, MAS Business, è un'organizzazione specializzata nella consulenza legata all'implementazione della CSR per le imprese. L'obiettivo dell'azienda è aiutare i propri clienti ad essere più attenti all'ambiente e alla comunità attraverso un miglioramento delle proprie conoscenze, a strumenti pratici manageriali e a consigli strategici su tematiche sostenibili. In particolare, l'impresa si occupa di offrire soluzioni innovative alle imprese sulle sfide poste dalla sostenibilità, creando un valore aggiunto in termini di competitività.¹⁷⁵

MAS Business è altamente versatile, poiché sviluppa soluzioni per imprese e attività di ogni dimensione, contribuendo alla crescita delle società attente al progresso sostenibile. L'impresa è dunque fautrice dello *smart business* e della cooperazione tra imprese e società civile.

Tale orientamento ha portato MAS Business a volere e riuscire a certificarsi come B Corporation nel marzo 2016 con un punteggio di 100 punti.¹⁷⁶

Manresana de Micobacteriologia, S.L

L'azienda Manresana de Micobacteriologia, o Manremyc, è uno spin-off della "Experimental Tuberculosis (TB) Unit", un gruppo di ricerca per la prevenzione e il controllo della tubercolosi umana e animale. La mission dell'azienda è di creare un

¹⁷³ <<http://www.iwopi.org/como-funciona/>> Consultato il 09/07/2016.

¹⁷⁴ <<https://www.bcorporation.net/community/iwopi>> Consultato il 09/07/2016.

¹⁷⁵ <http://www.mas-business.com/es/nosotros/quienes_somos> Consultato il 10/07/2016.

¹⁷⁶ <<https://www.bcorporation.net/community/managing-a-sustainable-business-sl>> Consultato il 10/07/2016.

impatto globale positivo sulla salute umana sviluppando nuove strategie di intervento sulla tubercolosi. In linea con i principi del movimento B Corp, l'azienda soddisfa i più elevati standard qualitativi, così come le performance su comunità e ambiente e la trasparenza sul proprio operato e sulla contabilità aziendale.

Entrare a far parte della community B Corp per Manremyc è stato un percorso naturale per l'azienda: il suo obiettivo di eradicare la tubercolosi attraverso un prodotto rivoluzionario (*Nyaditum resae*® (NR)), basato su solide basi scientifiche, si allinea totalmente agli obiettivi promossi dall'organizzazione. Inoltre, ciò a cui Manremyc ambisce è la diffusione di un prodotto “*available, accessible, affordable*”¹⁷⁷ per le comunità più povere del mondo. Per raggiungere tale obiettivo intende implementare un modello multi-stakeholder che coinvolga amministrazioni, aziende *no profit* e privati.

La certificazione ufficiale al movimento è avvenuta nell'aprile 2016, con un punteggio pari a 95.¹⁷⁸

Roots for Sustainability

Roots for Sustainability (R4S) è un'organizzazione nata nel 2010 che sviluppa, definisce, esegue e monitora progetti legati al miglioramento di ambiente e comunità. La mission aziendale consiste nel supportare imprese sostenibili con impatto sociale ed ambientale positivo; l'organizzazione è specializzata nello sviluppo di business per un miglioramento della competitività sul piano innovativo ed internazionale.

R4S funge, inoltre, da catalizzatore per partner interessati ai progetti proposti, permettendo l'implementazione di attività più produttive e durature.¹⁷⁹

Le aree in cui opera l'organizzazione si suddividono in:

- *social innovation challenges;*
- *inclusive business assessment and development;*
- *impact metrics and capacitation;*
- *entrepreneurship pilots and business.*

¹⁷⁷ <<http://www.manremyc.cat/>> Consultato il 11/07/2016.

¹⁷⁸ <<https://www.bcorporation.net/community/manresana-de-micobacteriologia-sl>> Consultato il 11/07/2016.

¹⁷⁹ <<http://www.r4sgroup.com/social-innovation-challenges1.html>> Consultato il 12/07/2016.

Dato il suo impegno nelle attività sostenibili, R4S ha iniziato il processo di certificazione nel 2014, divenendo una B Corp in dicembre con un punteggio pari a 100.¹⁸⁰

L'impresa è stata promossa da B Lab a Country Partner per la Spagna, con lo scopo di creare una intensa rete sociale tra le B Corp presenti nel Paese e di favorire lo sviluppo del movimento, sia incrementando il numero di aderenti, che la diffusione della conoscenza della community tra la popolazione. In particolare, come Country Partner, Roots for Sustainability ha tre obiettivi:

- *“Il business development, ovvero l'identificazione di imprese che possono essere B Corp, la presentazione del movimento e il tentativo di certificarle;*
- *La creazione di una comunità e di eventi specifici per intrattenere rapporti tra le B Corp spagnole. Gli eventi in programma sono il B Good Day, pianificato con cadenza annuale, e il B Tardes, incontri informali con cadenza trimestrale;*
- *La creazione di un ecosistema composto da amministrazione pubblica, collaboratori, università, fondazioni ed associazioni per incrementare il livello di conoscenza delle B Corp.”¹⁸¹*

Worldcoo

Worldcoo è un'impresa innovativa e trasparente volta allo sviluppo di progetti con un impegno sociale. La mission aziendale consiste nel cercare di risolvere problemi mondiali su larga scala attraverso un coinvolgimento attivo di NGOs, imprese che lavorano attraverso l'e-commerce e persone interessate ai progetti proposti.

L'azienda utilizza un sistema di raccolta fondi su specifici progetti, il *crowdfunding*, sfruttando gli acquisti sui settori for-profit. Cercando di far comprendere al consumatore l'impatto sociale che deriva da ogni azione, viene integrato un widget che mostra un messaggio in cui si informa della possibilità di aggiungere 1€ o più all'acquisto per finanziare attività benefiche. La donazione al progetto sociale o di cooperazione scelto è innovativo e trasparente: Worldcoo riceve l'8% di ogni euro raccolto per finanziarsi e reinveste il 70% dei propri guadagni in progetti sociali. Inoltre l'azienda offre la completa tracciabilità sulle operazioni relative ad ogni singolo progetto e sui propri bilanci.¹⁸²

¹⁸⁰ <<https://www.bcorporation.net/community/roots-sustainability>> Consultato il 12/07/2016.

¹⁸¹ Conversazione avvenuta con Pablo Sanchez, fondatore di Roots for Sustainability, al B Good Day, tenutosi il 28 giugno 2016 a Barcellona.

¹⁸² <<http://www.worldcoo.com/it/worldcoo/>> Consultato il 13/07/2016.

L'azienda è una B Corp certificata dal maggio 2015, avendo ottenuto 112 punti nel completamento dell'assessment.¹⁸³

4.2 L'intervista

Il fine di questo lavoro di tesi è la comprensione dei benefici derivanti da un atteggiamento proattivo nei confronti delle tematiche ambientali e sociali, nonché all'eventuale esplicitazione degli stessi attraverso un incremento delle performance da parte delle imprese.

La scelta della modalità di analisi è ricaduta su un'intervista qualitativa alle B Corp, consultate durante i mesi di maggio, giugno e luglio 2016; l'intervista è stata svolta interrogando gran parte delle B Corp certificate in Italia e Spagna. La fase di contatto è stata preceduta dallo studio delle imprese attestate ufficialmente come B Corporation nel sito ufficiale della community nel mese di maggio 2016, pari a tredici per l'Italia e dieci per la Spagna.

Le aziende sono dunque state contattate per poter effettuare un'intervista di tipo qualitativo volta ad indagare le loro performance quali B Corporation e i benefici che sottendono l'appartenenza a tale rete sociale. Avendo intrattenuto rapporti con molte di queste imprese, l'autrice di questo lavoro di tesi è stata invitata a partecipare od assistere da remoto a numerosi incontri avvenuti tra B Corporation, ampliando ulteriormente la comprensione del movimento e delle disposizioni a cui le imprese ottemperano. Tra questi eventi vi sono il primo *B Corp Day* in Italia tenutosi in Treedom a Firenze il 5 maggio 2016; il primo incontro tra le B Corp spagnole, denominato *B Good Day*, svoltosi alla Fabrica Estrella Damm a Barcellona il 28 giugno 2016, e il *B Corp Summit* 2016 tenutosi il 1° luglio a Roma al The Church Palace, quale incontro tra tutte le B Corp europee.

La partecipazione a tali incontri ha permesso di giungere ad una conoscenza approfondita dei principi della community, così come della visione che ispira le imprese nel loro percorso di certificazione prima, e che le coinvolge quali ambasciatrici degli obiettivi del movimento poi.

Le interviste si sono svolte seguendo il percorso della certificazione, le performance delle imprese in quanto B Corp e la redistribuzione del valore creato sulla comunità, identificando così tre diverse sezioni su cui approfondire i quesiti. La prima parte,

¹⁸³ <<https://www.bcorporation.net/community/worldcoo>> Consultato il 13/07/2016.

denominata successivamente “Le ragioni dell’adesione al movimento” è stata effettuata cercando di comprendere il filo logico che ha portato le imprese a volersi certificare come B Corporation. “L’impatto sulle performance”, invece, ha esaminato gli eventuali ritorni economici dell’appartenenza alla community riscontrati dall’impresa e la valutazione di tale adesione quale strumento per essere più competitiva sul mercato. La terza sezione, “La condivisione del valore creato”, approfondisce la redistribuzione del valore aggiunto della B Corp su comunità ed ambiente, in modo da giungere alla comprensione del reale impatto dell’impresa attraverso il suo operato.

Il tasso di risposta delle aziende contattate è, all’avviso di chi scrive, altamente soddisfacente, poiché, sulle ventitré aziende contattate (ovvero le tredici B Corp italiane e le dieci spagnole), hanno asserito ad effettuare l’intervista tredici imprese, di cui sette italiane e sei spagnole, ovvero più della metà del campione in entrambi i casi.

Di seguito, i risultati dei quesiti sottoposti alle aziende permeati dalle conoscenze acquisite dall’autrice durante le discussioni e gli incontri avvenuti tra e con le B Corp.

4.3 Le ragioni dell’adesione al movimento

L’interesse nell’indagare le ragioni dell’adesione al movimento era volto a comprendere se queste fossero state dettate da motivazioni puramente morali o se condizionate da interessi economici. Come già esposto, è infatti accertata la correlazione tra sostenibilità e maggior attrattività per i consumatori, originando dunque la possibilità che ragioni non solamente morali inficiassero l’appartenenza alla community.

Secondo quanto dichiarato, invece, la motivazione preponderante che ha spinto le imprese a verificare il proprio livello di sostenibilità attraverso l’assessment, è stato un criterio propriamente morale: le aziende hanno deciso di certificarsi in quanto la community identificava il modello aziendale già implementato dalle suddette imprese. In questo scenario, la certificazione costituisce dunque il riconoscimento di quanto intrapreso negli anni a favore di comunità e ambiente, la dichiarazione della veridicità delle strategie aziendali attuate. Nel caso di Fratelli Carli, i principi del movimento sono sempre stati insiti nel loro modello economico: *“Ci siamo sempre sentiti una Benefit Corporation ed ecco perché abbiamo intrapreso con convinzione questo nuovo percorso che ci consentirà di esserlo sempre di più e sempre meglio. La certificazione costituisce uno strumento per poter comunicare all’esterno il proprio impegno”*, Claudia Carli, Brand Manager.

Inoltre, per due imprese, Tweegs e NWG Energia, la conoscenza del modello delle B Corp è stata successiva all'entrata in vigore della legge sulle società benefit, cui le due aziende si sono prontamente adeguate nel gennaio 2016. La volontà di certificarsi è stato ritenuto un passaggio naturale, effettuato per completezza nei mesi successivi all'approvazione della legislazione.

Per quattro delle imprese intervistate, però, la scelta di certificarsi per ragioni morali è stata affiancata dalla valutazione delle ripercussioni strategiche di tale decisione. Più che di motivazioni economiche infatti, le aziende riconducono alla riflessione sull'opportunità di posizionamento di mercato e di differenziazione che tale scelta ha implicato. Treedom ha così motivato l'iniziativa: *“Abbiamo deciso di effettuare l'assessment perché abbiamo riscontrato che le B Corporation erano in linea con i principi di Treedom e poteva essere un'opportunità interessante per creare un network di aziende ed affacciarsi sul mercato in modo nuovo. Come azienda ci sono sempre ragioni economiche, ma in questo caso si può parlare di decisioni strategiche a livello imprenditoriale, sia perché in linea con il business, identificando cioè un'etichetta che attestasse quello che già veniva svolto, sia per l'idea di trovare dei possibili partner ed essere più visibili sul mercato.”*

Tale motivazione viene ripresa anche dalle altre imprese, Roots for Sustainability, Alma Natura e 1000Friends, che hanno riscontrato nella certificazione *“un valore intangibile in grado di conferire molto significato”*, così come un modello in grado di creare una comunità che consente di *“far parte di un gruppo etico, essere parte di una rete sociale di imprese dalla voce comune”*.

L'indagine era volta, inoltre, ad indagare i costi susseguenti all'implementazione dell'assessment e al rispetto delle disposizioni del movimento B Corp. A tale quesito le organizzazioni hanno risposto in maniera dissimile a causa della maggiore o minore necessità di modificare l'assetto aziendale. I costi operativi per riorganizzare l'impresa sono stati di diversa entità tra le imprese intervistate: in alcuni casi i costi legati al tempo e alle risorse impiegate nella certificazione sono stati considerati importanti, in altri quasi ininfluenti. Tutte le imprese concordano, però, sulla connotazione positiva di tali cambiamenti, identificati come costo-opportunità per incrementare le performance aziendali ed il posizionamento nel mercato di riferimento. Così Juan José Manzano, cofondatore di Alma Natura: *“Para nosotros no es un costo, es una manera de*

posicionarnos en el mercado también, un posicionamiento diferenciado con respecto a otras certificaciones (ISO o similares).”¹⁸⁴

Analizzando invece l’incremento delle azioni sostenibili implementate dalle B Corp in seguito alla certificazione, la replica di tutte le aziende è stata unanime. Infatti, per quanto riguarda l’incremento delle azioni rivolte a comunità e ambiente, le imprese asseriscono di aver migliorato solo in pochi casi il loro impegno, perché già rientrante nelle strategie aziendali antecedenti l’assessment.

In ogni caso studiato, la certificazione costituisce un processo continuo in grado di sviluppare un percorso di apprendimento sulle attività svolte dalla propria azienda, così come espresso da Eric Ezechieli, co-fondatore di Nativa Lab Sb: *“L’assessment dà degli spunti di innovazione per migliorarsi che altrimenti non si avrebbero. Nel nostro caso, non ha contribuito ad incrementare l’attenzione per ambiente e comunità, ma i vincoli fissati per il rispetto della certificazione consentono di lavorare in modo più strutturato ed efficace.”* Completare l’assessment negli anni costituisce quindi un’opportunità di benchmark per l’impresa e di miglioramento incrementale sulle strategie già in seno all’impresa.

4.4 L’impatto sulle performance

Un secondo aspetto indagato dall’intervista è stato l’impatto sulle performance che l’impresa percepisce in quanto aderente al B Corp movement. In questa sezione le imprese hanno risposto in modo più eterogeneo rispetto alle domande precedenti. Alla domanda *“Ritiene che essere una B Corp sia uno strumento per essere più performante?”* poche imprese sono riuscite a rispondere in modo deciso, dato che circa metà delle stesse sono certificate da meno di un anno. Se, infatti, appare immediato il beneficio derivante dall’appartenenza ad una rete di imprese, più difficile risulta percepire i ritorni economici diretti in quanto B Corp per i diversi tipi di industria cui le imprese appartengono. Alcune più di altre, però, hanno rilevato i diversi benefici di un più strutturato approccio alla sostenibilità e agli effetti che ciò comporta.

Ad esempio, per un’azienda articolata come Fratelli Carli, essere diventati una B Corp ha costituito *“un forte impatto positivo sui nostri clienti, sui potenziali clienti ed anche*

¹⁸⁴ “Per noi non è un costo, bensì un modo di posizionarsi nel mercato, un posizionamento differenziato rispetto ad altre certificazioni (ISO o simili)”.

sull'apprezzamento e la conoscenza del nostro marchio. Abbiamo potuto verificare come la sostenibilità produca spesso un risparmio di risorse e un indubbio beneficio economico. Per gli stakeholder, la certificazione è stata vissuta come un autorevole riconoscimento degli impegni presi e dei risultati raggiunti.” L'impresa, date le importanti dimensioni, è riuscita a cogliere più facilmente gli impatti positivi che il rispetto dell'assessment comporta.

I vantaggi riconosciuti dalle aziende intervistate risultano una commistione di benefici derivanti dall'appartenenza ad una rete sociale coesa e di opportunità conseguenti all'implementazione di attività volte alla sostenibilità e al miglioramento sociale.

In particolare, le imprese rilevano quale primo vantaggio l'adesione ad un gruppo di aziende che si riconoscono negli stessi valori e condividono gli stessi obiettivi. Tale comunità produce diversi benefici per le singole B Corp, tra cui l'incremento della credibilità dell'azienda, la fiducia degli stakeholder sulla stessa, in quanto appartenente ad un movimento certificato rigorosamente, e una conseguente maggiore redditività. Nello specifico, le imprese identificano un maggiore sviluppo di collaborazioni (gran parte delle volte con altre B Corp) che altrimenti sarebbero state difficilmente implementabili, permettendo una promozione dell'azienda prima inedita. Tale rete sociale costituisce dunque un'opportunità di riconoscimento, da parte di clienti e potenziali clienti, della veridicità di quanto espresso in ambito di sostenibilità e, conseguentemente, dell'immagine aziendale, per il metodo e la qualità del lavoro svolto. La community, inoltre, in quanto rete associativa, permette di migliorare le performance aziendali attraverso il benchmarking, lo scambio di idee e una cultura dell'innovazione permeante, così come espresso da molte imprese. Qui 1000 Friends:

“Attraverso la certificazione entri a far parte di una rete che adopera lo stesso linguaggio, di imprese innovatrici e con molto più futuro. Molte imprese che non sono B Corp vogliono lavorare con noi ed avvicinarsi ai nostri progetti perché comprendono la positività dei nostri propositi” (José Maria Batalla, co-fondatore 1000 friends)

Un altro importante beneficio riscontrato dal momento dell'adesione al movimento, e a cui se ne ricollegano altri, è l'attrazione di giovani talenti interessati a lavorare per l'azienda certificata, nonché un maggiore *engagement* tra i dipendenti. Come già trattato nei capitoli precedenti di questo lavoro, l'incremento dell'attrattività e del mantenimento del personale permette, conseguentemente, migliori prestazioni aziendali e rapporti

lavorativi più duraturi. Tali performance riguardano anche l'implicita promozione sul territorio data dalla soddisfazione dei dipendenti, così come l'impatto che le esternalità positive riflettono sul comportamento d'acquisto della comunità o sul livello di gradimento dell'impresa.

Inoltre, attraverso un approccio sostenibile, le B Corp hanno riscontrato un più facile approvvigionamento di risorse finanziarie dato il crescente numero di investitori in ambito sostenibile. Le B Corp, infatti, costituiscono una realtà meno rischiosa rispetto alle altre aziende, grazie alla trasparenza su tutte le operazioni svolte ed un maggior risparmio di denaro dato dall'attenzione per ogni singola attività. Una migliore gestione dei rischi ed una riduzione dei costi operativi costituiscono la base dell'incremento delle performance riscontrato dalle B Corp certificate da almeno un anno.

“Essere una B Corp significa avere un'identità riconosciuta oggettivamente che attesti quello che è il proprio fare business in modo positivo; esiste un linguaggio comune che può essere compreso da terzi ed avere un posizionamento sul mercato che si contraddistingue non solo dal tuo business, ma per come fai business a livello di impatto sociale e ambientale. C'è un riconoscimento che può essere letto allo stesso modo da tutte le persone. Ti permette, inoltre, di conoscere nuove realtà e di far parte di un network che promuove la condivisione di best practice e la collaborazione al suo interno”
(Anna Ciattini, Responsabile Sales & Marketing Europe, Treedom)

Ciò che risulta da un'analisi di queste interviste è dunque la reale serie di vantaggi data dall'appartenenza alla B Corp community, testimoniata in anni (o alcuni mesi per una parte delle imprese) di miglioramento delle performance correlate alle azioni sostenibili. Le imprese ritengono che la rete associativa costituisca un reale valore aggiunto e una dimostrazione dell'impegno profuso nelle attività rivolte a comunità e ambiente. Inoltre, viene attivato un pubblico *“diverso e ristretto”* di persone che credono nel progetto perché ritenuto palesemente autentico e veritiero, attuando un effettivo riposizionamento dell'impresa.

4.5 La condivisione del valore creato

Un terzo insieme di tematiche affrontato con le aziende è stato la redistribuzione del valore creato, ovvero il complesso di azioni messe in atto per conseguire un impatto positivo su comunità e ambiente. Tale condivisione del valore creato, infatti, consiste nel principale proposito della B Corp community, identificato nel motto *“Using business as a force for good”*. Allo stesso tempo, le azioni di sostenibilità originano il già citato vantaggio relativo all’*engagement* del personale e della comunità nel suo complesso, determinando un circolo virtuoso di esternalità positive per ambiente e collettività.

Le B Corp analizzate hanno operato diverse forme di redistribuzione del valore in base all’attività svolta e alla propensione aziendale. Nel caso di Treedom, ad esempio, il valore aggiunto consiste nel favorire lo sviluppo di attività di micro-imprenditorialità rivolte ai contadini che operano nei paesi in via di sviluppo, incoraggiando l’esportazione e la condivisione di know-how inerente le pratiche agricole. Per quanto riguarda Nativa, invece, vengono sviluppati unicamente i progetti che risultano avere un impatto positivo sul contesto in cui operano, prediligendo così *“un effetto moltiplicativo, volto a diffondere una cultura di maggiore attenzione sulle tematiche ambientali e sociali.”*

Inoltre, nella maggior parte delle B Corp, la redistribuzione si riscontra anche a livello intra-aziendale, attraverso azioni riservate al proprio personale, quali: flessibilità oraria, orientamento ai risultati, divario salariale minimo, concessioni orarie per attività di volontariato, ecc. In generale, tali benefici per i dipendenti possono essere ricondotti ad un maggiore ascolto delle necessità dei dipendenti e delle propensioni individuali, così come una maggiore libertà di gestione del lavoro.

In seguito all’attivazione di tali pratiche, le imprese intervistate hanno identificato un maggior coinvolgimento del personale ed un miglioramento delle performance legato al riconoscimento esterno dell’attività svolta, così come confermato da Kirsten Ruffoni, responsabile Communications and Digital Marketing presso Mondora Srl: *“[...] abbiamo riscontrato un maggior riconoscimento dei clienti e potenziali clienti per il metodo di lavoro e i benefici che diamo ai dipendenti, che si riflettono anche sulla qualità del lavoro che produciamo”*.

Successivamente, le imprese contattate hanno risposto in maniera pressoché univoca al quesito *“Ritiene che essere una B Corp costituisca un valore aggiunto per i suoi fornitori e/o clienti?”* La certificazione, infatti, sembra avere un ruolo sempre più marcato nel

tempo, in particolare l'attenzione a sostenibilità sociale ed ambientale interessa un maggior numero di clienti rispetto al passato, generando una nuova base di acquirenti, così come relazioni più solide con fornitori allineati agli stessi obiettivi aziendali.

Ciò che, inoltre, caratterizza le imprese, è l'unanime richiesta di un maggiore impegno in ambito sostenibile ai rispettivi stakeholder. Le B Corporation intendono diffondere una cultura di maggiore attenzione alle tematiche ambientali e sociali e, per tale ragione, attivano dei meccanismi di valutazione degli stakeholder, esigendo un dato livello di trasparenza nel loro operato. Le imprese, dunque, attraverso la certificazione, apportano direttamente benefici sul territorio nel quale sono inserite, ma anche indirettamente grazie alla rete di fornitori e distributori con i quali si relazionano.

Le B Corp risultano così una forma sociale in grado di ridistribuire e creare valore aggiunto grazie ad azioni improntate sul rispetto della persona e dell'ambiente circostante. Il trend verso cui società e legislazione tendono, si configura in un'attenzione per la sostenibilità sempre più discriminante negli anni, che originerà un divario considerevole da coloro che non la implementano concretamente nelle attività aziendali.

4.6 Considerazioni d'insieme

Quanto riportato nelle tre sezioni è frutto di un lungo periodo di analisi da parte di chi scrive. Le interviste effettuate e la partecipazione agli incontri sopracitati hanno permesso di giungere ad una conoscenza profonda dei principi sottostanti al modello B Corp e degli obiettivi che guidano tali imprese.

Ciò che è emerso si può sintetizzare in un rapporto di reale dedizione da parte delle aziende certificate al movimento e ai suoi valori. La trasparenza e la facilità con la quale le imprese si sono lasciate avvicinare dall'intervistatrice sono stati i primi step di un percorso biunivoco e in continua evoluzione tra le parti. L'interesse comune per la materia ha portato ad alcune situazioni di collaborazione, che hanno permesso di comprendere intrinsecamente le attività aziendali e il fine dell'appartenenza alla community.

Come precedentemente esposto, la totalità delle imprese intervistate ha dimostrato la reale convinzione verso i principi di sostenibilità legate a comunità e territorio, con divergenze sulla sola modalità di implementazione degli stessi.

Le imprese ritengono che l'applicazione delle disposizioni dell'assessment consenta di beneficiare di considerevoli vantaggi relativi all'attrazione di talenti e al riassetto delle

attività aziendali. In entrambi i casi si identifica un miglioramento nelle prestazioni d'impresa, legati alla qualità del lavoro svolto, ma anche all'efficienza e all'efficacia dei processi. L'appartenenza alla community consente di far comprendere al consumatore che le B Corp attuano una pratica imprenditoriale che non ha quale fine il mero guadagno, ovvero che *“l'impresa ha un prodotto che vuole trasformare la società ed apportarvi reali benefici, cercando di fare in modo che il cost-per-benefit sia realmente importante per l'acquirente”*, Xavier Berthet, Product Manager di Manremyc.

Allo stesso tempo, le imprese percepiscono la necessità del cambiamento richiesta dai consumatori e si adeguano attraverso lo svolgimento di pratiche con un forte impatto sulla comunità:

*“Muchas empresas están solucionando muchos de los grandes problemas del mundo: la pobreza, el hambre, la enfermedad. Necesitamos que más empresas tengan la ética y el coraje de hacer las cosas bien. Todos estos mensajes creo que la gente quiere escucharlos y muchos emprendedores están pensando en montar empresas con esta lógica por redefinir el sentido de éxito empresarial y ayudar el mundo.”*¹⁸⁵(Juan José Manzano, Área de Comunicación y Desarrollo Alma Natura)

Ciò che l'autrice ha inoltre rilevato, e che le imprese intervistate hanno confermato, è l'intensa rete di comunicazione avviata negli ultimi mesi, non solo tra le già attive aziende italiane, ma anche tra le B Corp spagnole. Tale connessione favorisce le relazioni interne, ma altresì moltiplica la possibilità di diffusione dei principi del movimento e degli obiettivi preposti. Considerate come un unico gruppo, le B Corp stanno riscontrando un'importante risonanza all'esterno: il crescente numero di imprese che aderisce, e la notorietà di alcune di esse, permette di incrementare ulteriormente la loro conoscenza all'esterno.

¹⁸⁵ “Molte imprese stanno risolvendo molti dei grandi problemi del mondo: la povertà, la fame, le malattie. Vi è però la necessità che più imprese abbiano l'etica e il coraggio di mantenere un comportamento appropriato. Credo che la gente voglia ascoltare questi messaggi e che molti imprenditori stiano pensando di costituire imprese con questa logica per ridefinire il senso dei risultati aziendali e aiutare il mondo”.

CAPITOLO V

CONCLUSIONI

L'elaborato è stato redatto con l'intento di comprendere la diffusione del tema della sostenibilità all'interno del contesto economico odierno, per poi approfondire il fenomeno delle B Corporation quali realtà in grado di apportare benefici concreti alla comunità e di incrementare le performance dell'impresa stessa.

L'analisi di numerose ricerche ha permesso la definizione del tema della responsabilità sociale come valore ormai permeato nelle maggiori imprese a livello globale, a causa della forte richiesta d'inclusione delle tematiche ambientali e sociali da parte dei consumatori. L'aggressività del capitalismo, infatti, ha originato nei clienti un atteggiamento di ostilità verso il sistema economico attuale: la condotta lesiva nei confronti dell'ambiente e della società ha tramutato i consumatori nei principali promotori di una politica di attenzione alla sostenibilità, influenzando, conseguentemente, i mercati. Dal punto di vista delle imprese, tale pretesa è stata considerata inizialmente una forzatura per la maggior parte delle stesse, data la complessità della riorganizzazione aziendale o della ridefinizione delle strategie.

In un secondo momento, però, diversi si sono rivelati gli atteggiamenti degli imprenditori. Molti di essi ancora adottano una politica *end of pipe*, volta a risolvere le problematiche legate all'ambiente solo a fine processo, ma un numero sempre più elevato di aziende sta, invece, modificando la propria strategia imprenditoriale.

La ragione di tale inversione non è legata al mero orientamento sostenibile d'impresa, ma, come già riportato nel primo e secondo capitolo di questo elaborato, perché sono molti i vantaggi di un'attenta implementazione delle tematiche esposte. Le pratiche

sostenibili possono suddividersi per semplicità in aspetti ambientali e sociali ma, implementati congiuntamente, influenzano lo stesso contesto in cui l'impresa è inserita.

Il territorio costituisce una leva fondamentale per l'impresa, la quale deve porsi in un'ottica lungimirante di integrazione, non per mecenatismo o filantropia, ma, eventualmente, anche solo per interesse. Questo è dato infatti dalla consapevolezza per cui l'impresa cresce insieme al suo contesto, gli investimenti mirati sul territorio comportano vantaggi per l'imprenditore accorto e la collaborazione origina rapporti di fiducia edificanti.

La sensibilità nei confronti dell'ambiente incrementa la vivibilità del contesto in cui l'impresa è inserita, ma permette anche di comprendere le nuove esigenze della popolazione, anticipare le tendenze di mercato o rispondere con rapidità ai cambiamenti. Allo stesso modo, integrare una visione di lungo periodo sulla comunità in cui si producono le materie prime, consente di garantire un determinato livello di qualità dei prodotti forniti, così come una continuità nella diffusione della cultura aziendale all'interno della filiera. L'impresa ha così la possibilità di controllare il processo produttivo e l'eticità delle diverse fasi dello stesso, fattore sempre più rilevante per il consumatore finale.

Così come investire nell'ambiente, focalizzarsi sul rispetto dei diritti dei lavoratori e su iniziative con forte valenza sociale, permette di progredire a livello d'impresa ed avvicinare la crescente responsabilità sociale di clienti ed investitori. Le persone vanno poste al centro della politica aziendale e intese come elemento chiave nella strategia di crescita, indispensabile per la competitività. Il rapporto con i dipendenti va basato, non solo sull'elargizione di benefit e concessioni di vario tipo, ma anche sull'inclusione degli stessi nelle pratiche aziendali, favorendo un sistema partecipativo in grado di formare e valorizzare i collaboratori. Tale impostazione sta permeando fortemente l'ideologia attuale, ribadita dall'avvicinamento tra mondo economico e spirituale, da sempre legato ai temi sociali. L'inclusione risulta un tema fondamentale, espresso persino da Papa Francesco il 27 febbraio 2016, nel primo incontro con gli industriali italiani: serve un'etica forte per valorizzare le competenze e il territorio attraverso rapporti regolati dal comune senso di responsabilità, ovvero fare il bene di tutti mantenendo le specificità di ciascuno.

Gli interventi nei confronti dei dipendenti, volti a migliorare la qualità della vita sotto il profilo materiale e psico-fisico, per sé e la famiglia, consentono una lunga serie di riflessi

positivi per l'impresa: rafforzare il senso di appartenenza, condividere gli obiettivi aziendali, aderire alla promozione della cultura d'impresa, diminuire i conflitti interni e le inefficienze, favorire un terreno di scambio innovativo, ecc.

Una politica di investimento sul territorio costituisce dunque una fonte di ritorni tangibili e misurabili per l'impresa ed un incentivo per una sostenibilità di lungo periodo, identificandosi come impegno concreto per l'ottimizzazione dei risultati aziendali.

L'elaborato si proponeva di confermare quanto riportato attraverso una serie di interviste alle imprese appartenenti alla community delle B Corp. Tale analisi, svolta a livello qualitativo, data la recente affiliazione al movimento per la maggior parte delle stesse, ha permesso di comprendere il punto di vista di imprenditori che si adoperano ogni giorno per migliorare le condizioni della comunità e dell'ambiente in cui lavorano, esplicitando la positiva percezione che rilevano rispetto a tale strategia. Ovvero, i vantaggi legati all'implementazione della CSR, riscontrati da diversi autori negli anni¹⁸⁶, analizzati anche sotto il profilo quantitativo, sono altresì attestati tra le B Corporation.

Nel corso delle interviste i benefici ricorrenti in tutte le imprese risultano essere: lo sviluppo di una rete di comunicazione preferenziale ed una maggiore attrattività e mantenimento del personale.

Vale a dire che essere una B Corp ha permesso alle organizzazioni di differenziarsi sul mercato in modo unico, creando una rete di intenti riconoscibile ed efficace, in grado di attrarre l'interesse di diverse imprese e di giovani qualificati. Tale riconoscibilità esterna, nonostante l'implementazione di strategie di sostenibilità, non era stata riscontrata in precedenza dalle imprese poi entrate nella community. Solo attraverso il supporto della rete, e grazie all'importanza che sta assumendo il movimento, le B Corp hanno potuto raggiungere opportunità nuove e prima impensabili. Tali occasioni sono state accompagnate, non solo da un incremento nelle vendite dato dalla riconoscibilità del marchio, ma anche dalla concretizzazione di una maggiore efficacia, relativa alla soddisfazione del personale, ed un conseguente aumento della qualità del lavoro.

Una migliore efficienza complessiva è, invece, correlata ad una migliore gestione dei rischi, attraverso l'istituzione di politiche sostenibili e l'adesione ai vincoli imposti dall'assessment, in grado di strutturare al meglio le attività aziendali. Gli imprenditori intervistati, infatti, riportano una più attenta strategia aziendale, con conseguente

¹⁸⁶ Riferimento al primo e al secondo capitolo di questo elaborato.

riduzione dei costi operativi ed incremento delle performance aziendali. L'efficienza e la produttività derivante dall'appartenenza si traduce in ulteriore vantaggio competitivo. Un'impresa di questo tipo risulta attraente anche per gli investitori, identificando le B Corp tra le imprese che riescono ad ottenere un miglior approvvigionamento di risorse finanziarie.

Ne risulta un profilo d'impresa in linea con i vantaggi riscontrati dalle aziende che attuano il contemperamento di aspetti economici, sociali ed ambientali nelle loro politiche. Il movimento delle B Corporation è però in grado di incrementare ulteriormente l'immagine aziendale di coloro che vi appartengono, grazie alle maggiori possibilità rilevate in quanto rete di imprese accumulate dagli stessi obiettivi.

Le B Corp risultano così espressione delle più generali pratiche sostenibili, in grado di eccellere quale punto di intersezione tra imprese e società ed identificare un ruolo cardine nel rapporto pubblico-privato.

Il modello delle B Corporation non costituisce però la soluzione ad ogni inefficienza. La certificazione è solo uno dei molti strumenti che possono avvicinare le imprese ad una visione di prosperità condivisa e durevole. Alcuni imprenditori potrebbero preferire altri framework o tipologie di approccio alla sostenibilità, ma dibattere su quale impostazione sia migliore allontana dall'obiettivo comune. Per i promotori del movimento non è, infatti, rilevante la certificazione utilizzata, fintantoché questa consente di ridurre la povertà, sviluppare comunità forti, creare migliori posti di lavoro e proteggere l'ambiente. La certificazione B Corp si rivela un'ottima soluzione, ma non la sola che permette il contemperamento degli obiettivi economici e sociali.

Nel contesto descritto, l'impresa deve riappropriarsi del ruolo di centralità all'interno della società in cui è inserita e tramutare l'atteggiamento passivo che permea molte aziende in opportunità di miglioramento. Sia le grandi che le piccole e medie imprese devono focalizzarsi su un'ottica di lungo periodo e sviluppare approcci sociali integrati che esulano dalla focalizzazione sulla performance economica di breve termine.

La risposta ai bisogni della società odierna, che richiede e necessita un'inversione del paradigma economico per raggiungere nuove occasioni per il successo, risulta il concetto di valore condiviso. Una riformulazione dei concetti di filantropia e sostenibilità può contemperare gli interessi di tutti gli stakeholder ed implementare, così, una forma di capitalismo sana e sostenibile. Un nuovo paradigma coerente con i bisogni di tutti gli

interlocutori dell'impresa, in grado di implementare un sistema economico in grado di abbattere l'iniquità sociale, costituisce un'opportunità per l'impresa e la società.

Ci si riferisce alla possibilità di istituire imprese che incrementano il loro valore, perseguendo obiettivi sostenibili in grado di differenziarle e produrre un impatto concreto e positivo sulla collettività.

“Quando si parla di B Corp ci si riferisce ad una comunità in cui ciascuno sta facendo qualcosa per avere un impatto positivo sul mondo, ognuno con capacità eccezionali al servizio di un fine superiore [...]. È una prospettiva diametralmente opposta alla dimensione in cui sono calate le altre imprese, in cui si vede solo il paradigma di scarsità e dove non si cercano di unire le forze per creare qualcosa di migliore congiuntamente”.

Eric Ezechieli, co-fondatore di Nativa Lab Sb.

ALLEGATO

INTERVISTA

RAGIONI DELL'ADESIONE AL MOVIMENTO

1. Come è venuto a conoscenza delle Benefit Corporation?
2. Quali sono le ragioni che hanno spinto l'azienda a svolgere l'assessment per diventare una B Corp? Sono state solo morali o anche economiche?
3. L'adesione ha generato costi diretti e/o organizzativi rilevanti?
4. Prima di diventare una B Corp, il livello di coinvolgimento verso l'ambiente e la comunità era lo stesso o vi è stato un incremento dell'interesse?

IMPATTO SULLE PERFORMANCE

5. Ritieni che essere una B Corp sia uno strumento per essere più performante?
6. Ha riscontrato dei ritorni economici dall'appartenenza alla community delle B Corp? Quali e in che forma?
7. Esiste una rete associativa all'interno della community in grado di creare valore?

CONDIVISIONE DEL VALORE CREATO

8. Come considera la redistribuzione del valore aggiunto della sua azienda?
9. Quali ritiene siano i ritorni dell'operato dell'azienda su comunità e ambiente?
10. Ritieni che essere una B Corp costituisca un valore aggiunto per i suoi fornitori e clienti?

11. L'azienda richiede ai suoi stakeholder un maggiore impegno verso la creazione di esternalità positive? Se sì, quali e in che forma?

SEZIONE GENERALE

12. In generale, quali benefit ricollega direttamente alla certificazione?

13. È soddisfatto/a della certificazione? Se potesse, cosa cambierebbe?

14. Consiglierebbe ad altre imprese di certificarsi?

BIBLIOGRAFIA

PRIMO CAPITOLO

- BERTOLINI, TROILO, *Green Management. L'ecologia come vantaggio competitivo per l'Impresa*, EGEA Spa, Milano, 1996.
- BURKE, LOGSDON, "How corporate social responsibility pays off", *Long Range Planning*, volume 29, Aug. 1996.
- CARRASSI, PERAGINE, *Responsabilità Sociale d'Impresa. Fondamenti teorici e strumenti di comunicazione*, FrancoAngeli Srl, Milano, 2007.
- CASOTTI, *La responsabilità sociale delle imprese. Definizione, certificazioni, bilancio sociale e codici etici*, IPSOA, Milano, 2005.
- CRIVELLARO, VECCHIAT, SCALCO, *Sostenibilità e rischio greenwashing*, Webster Srl, Padova, 2012.
- DONALDSON, PRESTON, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995).
- DONATO, *La variabile ambientale nelle politiche aziendali: sostenibilità economica ed ecologica*, Giuffrè Editore, Milano, 2000.
- ELKINGTON, *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone, Oxford, 1997.
- FIORENTINO, MICHELINI, "Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l'inclusive business", *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, 2011.
- FREEMAN, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing, Cambridge, 1984.
- FREEMAN, HARRISON, WICKS, PALMAR, DE COLLE, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge, 2010.
- KOTLER, LEE, *Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley, Hoboken, 2005.

- LACY, RUTQVIST, *Waste do Wealth. Creating Advantage in a Circular Economy*, Palgrave MacMillan, 2015.
- LACY, RUTQVIST, *Waste do Wealth. Creating Advantage in a Circular Economy*, Palgrave MacMillan, 2015.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), *Extended Producer Responsibility. A Guidance Manual for Governments*, 2001.
- PORTER, KRAMER, "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Dec. 2006.
- PORTER, KRAMER, "The big idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth", *Harvard Business Review*, Jan. 2011.
- PORTER, KRAMER, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Dec. 2002.
- SABETI, "The For-Benefit Enterprise", *Harvard Business Review*, Nov. 2011.
- WILLIAMSON, *The economic institution of capitalism: firm, markets, relation contracting*, The Free Press, New York, 1985.
- WRIGHT, MCMAHAN, MCWILTAM, "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*, May 1994.

SECONDO CAPITOLO

- ACCENTURE, *The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013*, Accenture Sustainability Services, 2013.
- BAILEY, BÉRUBÉ, GODSALL & KEHOE, *Focusing capital on the long-term. Short-termism: Insights from business leaders*, McKinsey and Company and Canada Pension Plan Investment Board (CPPIB), 2014.
- BERTOLINI, TROILO, *Green Management. L'ecologia come vantaggio competitivo per l'Impresa*, EGEA Spa, Milano, 1996.
- CLARK, FEINER, VIEHS, *From the stockholder to the stakeholder*, University of Oxford and Arabesque Partners, Mar. 2015
- EDMANS, "The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility", *Academy of Management Perspectives*, Nov. 2012.
- GHERGHINA, VINTILĂ, DOBRESCU, "An Empirical Research on the Relationship between Corporate Social Responsibility Ratings and U.S. Listed Companies' Value", *Journal of Economics Studies and Research*, Apr. 2015.

- KONAR, COHEN, "Does the Market Value Environmental Performance?" *Review of Economics and Statistics*, vol. 83, 2001.
- KOTLER, *Confronting Capitalism: real solutions for a troubled economic system*, Amacom, 2015.
- KOTLER, LEE, *Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley, Hoboken, 2005.
- MAGNANI, *Terra e buoi dei paesi tuoi*, De Agostini Libri S.p.A., Novara, 2016.
- MOLTENI, "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia & Management*, n. 1, 2004.
- MOLTENI, TODISCO, *Piccole e Medie Imprese e CSR. La CSR come leva di differenziazione*. Rapporto di ricerca per l'Università Cattolica del Sacro Cuore, 2007.
- NELSON "Information and Consumer Behavior", *Journal of Political Economy*, n. 78, 1970.
- RADU, "Empirical Study on the Indicators of Sustainable Performance-The Sustainability Balanced Scorecard, Effect of Strategic Organizational Change", *Sustainability and Organizational Change*, June 2012.
- RADU, "Empirical Study on the Indicators of Sustainable Performance - The Sustainability Balanced Scorecard, Effect of Strategic Organizational Change", *Sustainability and Organizational Change*, June 2012.
- SIEGEL, VITALIANO, "An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility", *Journal of Economics & Management Strategy*, July 2007.

TERZO CAPITOLO

- HONEYMAN, *The B Corp Handbook. How to Use Business as a Force for Good*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2014.
- MAGNANI, *Terra e buoi dei paesi tuoi*, De Agostini Libri S.p.A., Novara, 2016
- NBIS (Network for Business Innovation and Sustainability), *B Corporations, Benefit Corporations and Social Purpose Corporations: Launching a New Era of Impact-Driven Companies*, Ott. 2012.

QUARTO CAPITOLO

- HONEYMAN, *The B Corp Handbook. How to Use Business as a Force for Good*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 2014

SITOGRAFIA

PRIMO CAPITOLO

- <<http://www.stopgreenwash.org/introduction>>
- <<http://www.accountability.org/images/content/2/0/208.pdf>>
- <<http://www.accountability.org/index.html>>
- <<http://www.coneinc.com>>
- <http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/7c6165bb378273babd958415d58ec980/files/2002_cone_corporate_citizenship_study.pdf>
- <<http://mycoachescorner.com/media/2004ConeCorporateCitizenshipStudy.pdf>>
- <<http://www.economist.com/node/14301663>>
- <<http://www.finanza-etica.it/>>
- <<http://www.gsi-alliance.org/members-resources/global-sustainable-investment-review-2014/>>
- <<http://www.conecomm.com/what-is-cause-branding>>
- <www.bsr.org/en/about/press-release/sustainable-lifestyles-to-drive-sales-market-share-and-innovation-within-fi>
- <http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/infographic/cohesion_policy_20142020_it.pdf>
- <<https://www.accenture.com/us-en/insight-creating-advantage-circular-economy.aspx>>
- <<https://www.accenture.com/us-en/insight-creating-advantage-circular-economy.aspx>>
- <<https://www.accenture.com/us-en/insight-creating-advantage-circular-economy.aspx>>
- <<http://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Elle-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf>>

- <<https://www.accenture.com/us-en/insight-creating-advantage-circular-economy.aspx>>
- <<https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>>
- <<http://bimpactassessment.net/>>
- <http://www.bcorporation.net/community/find-a-b-corp?search=&field_industry=&field_city=&field_state=&field_country=Italy>
- <<https://www.bcorporation.net/become-a-b-corp/why-become-a-b-corp>>
- <<http://www.edc-online.org/it/chi-siamo/che-cose.html>>
- <<http://www.edc-online.org/it/chi-siamo/poli-produttivi.html>>
- <<http://www.edc-online.org/it/chi-siamo/diffusione.html>>
- <<http://www.fsg.org/shared-value-initiative>>
- <<http://fortune.com/fortune500/>>
- <<http://www.center4sharedvalue.org/it/network-value/>>
- <<http://www.accountability.org/services/index.html>>

SECONDO CAPITOLO

- DELOITTE, *Sustainability for consumer business companies: A story of growth*, 2012
<<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/consumer-business/SustainabilityStoryGrowth-120712.pdf>>
- D. MCCULLOUGH, *Walmart spearheads sustainability effort with first supplier expo*, The Guardian. <<http://www.theguardian.com/sustainable-business/walmart-sustainable-expo-environment-green-impact>>
- WALMART, *Global Responsibility Report*, 2015.
<http://www.corporatereport.com/walmart/2014/grr/progress_products.html>
- L. RUPP, *Abercrombie CEO Leaves Chain After Overseeing Rise and Fall*, Bloomberg.
<<http://www.bloomberg.com/news/2014-12-09/abercrombie-fitch-ceo-mike-jeffries-to-step-downimmediately.html>>
- CONE, *2009 Cone Consumer Environmental Survey*.
<http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/56cf70324c53123abf75a14084bc0b5e/files/2009_cone_consumer_environmental_survey_release_and_fact_sheet.pdf>

- CONE, 2010 Cone Shared Responsibility Study.
<http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/4b6d52e9ecfa4eb96b6ea2a801e48cc6/files/cone_2010_shared_responsibility_survey_fact_sheet.pdf>
- CONE, 2015 Cone Communications/Ebiquity Global CSR Study.
<<http://www.conecomm.com/2015-global-csr-study-flipbook/>>
- CONE, 2013 Cone Communications Social Impact Study.
<http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/e3d2eec1e15e858867a5c2b1a22c4cfb/files/2013_cone_comm_social_impact_study.pdf>
- CONE, 2012 Cone Communications Corporate Social Return Trend Tracker.
<http://www.conecomm.com/stuff/contentmgr/files/0/b2481c3a38bbac7c659ca5f4f1cb9a4a/files/2012_corporate_social_return_press_release_and_fact_sheet_final.pdf>
- KPMG, Currents of Change. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015.
<<https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015-O-201511.pdf>>
- Kinder, Lydenberg, and Domini <<http://ralphscherer.com/kld17/index2.html#>>
- ISVI, Istituto per i Valori d'Impresa <<http://www.isvi.org/node/6>>

TERZO CAPITOLO

- <<http://www.thenaturalstep.org/sustainability/the-system-conditions/>>
- <<http://www.thenaturalstep.org/sustainability/5-levels/>>
- <<http://www.thenaturalstep.org/sustainability/3-strategic-prioritization-questions/>>
- <<http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/about-b-lab>>
- <<http://www.sistemab.org/espanol/comunidad-empresas-b/empresas-b-america-latina>>
- <<http://www.sistemab.org/espanol/el-movimiento-global/objetivos-y-metas>>
- <<http://www.socialenterprisebuzz.com/2012/10/18/b-corporation-legislation-coming-to-latin-america/>>
- <<http://venturebeat.com/2013/09/13/latin-american-startups-and-chilecon-valley-the-beginning-of-a-boom/>>
- <<http://www.lawforchange.org/NewsBot.asp?MODE=VIEW&ID=3072>>
- <<http://benefitcorp.net/businesses/benefit-corporations-and-certified-b-corps>>
- <<http://www.socentlawtracker.org/#/bcorps>>

- <<http://benefitcorp.net/attorneys/model-legislation>>
- <http://mlis.state.md.us/2010rs/chapters_noln/Ch_97_sb0690T.pdf>
- <<http://maurodelbarba.it/il-ddl-benefit-corporation/>>
- <<http://bcorporation.eu/blog/italian-parliament-approves-benefit-corporation-legal-status>>
- <<https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/DF/314699.pdf>>
- <<http://www.worldwatch.org/node/5555>>
- <<http://benefitcorp.net/what-is-a-benefit-corporation>>
- <<https://blogfalcon.com/2015/03/04/the-b-hive/>>
- <<https://www.bcorporation.net/blog/version-5-of-the-b-impact-assessment-coming-january-2016>>
- ¹<<http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/the-b-corp-declaration>>
- <http://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/term_sheets/2016/Global_Pending_B_Corp_Term_Sheet.pdf>
- <<http://www.patagonia.com/eu/itIT/patagonia.go?assetid=71566>>
- <<http://bimpactassessment.net/case-studies/elissa-loughman>>

QUARTO CAPITOLO

- <<https://www.bcorporation.net/community/cometech-srl>>
- <<http://www.cometech.it/>>
- <<http://www.deorbitaldevices.com/about-us/>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/d-orbit>>
- <<http://www.dermophysiologique.it/ita/mission.asp>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/dermophysiologique-srl>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/equilibrium-srl>>
- <<http://www.equilibrium-bioedilizia.it/it/chi-siamo/start-innovativa>>
- <<http://www.focus-lab.it/missione-e-valori/>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/focus-lab-srl>>

- <<https://www.bcorporation.net/community/fratelli-carli-spa>>
- <<https://www.carli.com/oliocarli/chi-siamo.aspx>>
- <<http://178.63.195.218/habitech/2/chi-siamo.html>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/habitech-energy-and-environment-district>>
- <<http://www.littlegenius.it/cos%C3%A8-little-genius>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/little-genius-international>>
- <<https://mondora.com/#!/channel/326c1a040593e8f4f2013a54a94ed8d1>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/mondora-srl>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/nativa>>
- <<http://www.natalab.com/about.php>>
- <<http://www.nwgenergia.it/i-nostri-valori.html>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/nwg-energia>>
- <<https://www.treedom.net/en/>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/treedom>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/tweegs>>
- <<http://www.tweegs.com/progetto>>
- <<http://1000friends.es/en/>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/1000friends>>
- <<http://almanatura.com/proyectos/>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/alma-natura>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/cuento-de-luz>>
- <<http://www.cuentodeluz.com/nuestra-historia.html>>
- <<https://mondora.com/#!/channel/326c1a040593e8f4f2013a54a94ed8d1>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/mondora-srl>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/nativa>>
- <<http://www.natalab.com/about.php>>
- <<http://www.nwgenergia.it/i-nostri-valori.html>>

- <<https://www.bcorporation.net/community/nwg-energia>>
- <<https://www.treedom.net/en/>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/treedom>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/tweegs>>
- <<http://www.tweegs.com/progetto>>
- <<http://1000friends.es/en/>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/1000friends>>
- <<http://almanatura.com/proyectos/>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/alma-natura>>
- <<https://www.bcorporation.net/community/cuento-de-luz>>
- <<http://www.cuentodeluz.com/nuestra-historia.html>>