Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea
magistrale

in

Economia e
Gestione delle Arti
e delle attività
culturali

Tesi di Laurea

La Responsabilità Culturale d'Impresa (CCR) delle B-Corp nei distretti industriali veneti: un'analisi critica del BIA e delle pratiche aziendali

Relatore
Prof. Fabrizio Panozzo

Laureando
Tobia Sopracolle
Matricola 885895

Anno Accademico
2025 / 2026

Dichiarazione del ricorso a strumenti di Intelligenza Artificiale (IA)

Il sottoscritto Tobia Sopracolle, matricola numero 885895, iscritto presso Ca' Foscari al corso di Laurea magistrale in Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali, autore della tesi di laurea "La Responsabilità Culturale d'Impresa (CCR) delle B-Corp nei distretti industriali veneti: un'analisi critica del BIA e delle pratiche aziendali", relatore Fabrizio Panozzo, consapevole delle sanzioni previste dall'art. 76 del Testo unico, D.P.R. 28/12/2000 n.445, e della decadenza dei benefici prevista dall'art. 75 del medesimo Testo unico in caso di dichiarazioni false o mendaci, sotto la propria personale responsabilità ai sensi degli artt. 46 e 47 del D.P.R. 28/12/2000 n. 445, DICHIARA di aver fatto ricorso a tecnologie di intelligenza artificiale generativa per supportare vari aspetti della ricerca e della scrittura del suo della mia tesi di laurea, in particolare di aver utilizzato Google Gemini e Chat GPT per le attività di revisione e ottimizzazione dei testi per migliorare chiarezza e coerenza; per l'analisi dei dati e per la generazione di grafici, diagrammi e immagini per la presentazione dei dati. Gli strumenti di IA generativa sono stati utilizzati come supporto alla stesura e all'analisi nel corso dei quattro capitoli del presente lavoro. DICHIARA INOLTRE che tutto il materiale generato dall'IA è stato attentamente verificato, rivisto e rielaborato dall'autore, che si assume la piena responsabilità per la qualità, l'accuratezza e l'integrità scientifica del lavoro.

INDICE

INTRODUZIONE.....6

CAPITOLO 1: Analisi evolutiva del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa 9

1.1. Fase iniziale della CSR: definizioni e principali teorie 10

1.1.1. Le origini della CSR 10

1.1.2 L'approccio filantropico alla CSR: il passaggio da responsabilità individuale a responsabilità aziendale 13

1.1.3. Evoluzione teorica della CSR: Stakeholder Theory e Theory of business citizenship 18

1.1.4. L'evoluzione della responsabilità sociale verso la responsabilità culturale 19

1.2. Fase volontaria 21

1.2.1. Institutional theory 21

1.2.2. Introduzione degli strumenti volontari e del loro ruolo nella dimensione culturale 24

1.3. CSR come vantaggio competitivo 25

1.3.1 Integrazione tra CSR e sostenibilità e introduzione degli SDGs 25

1.3.2. Responsabilità sociale come integrazione strategica nel business model 27

1.3.3 CSR e CCR come driver di innovazione sostenibile 29

1.4. CSR GAP 30

1.4.1 Differenza tra CSR dichiarata e CSR effettivamente implementata 31

1.4.2 I fenomeni di "greenwashing" e "culture-washing" 32

1.5. Conclusione 33

CAPITOLO 2: La certificazione B-Corp e il modello di Società Benefit: determinanti istituzionali, scostamenti normativi e analisi trasversale della dimensione culturale 35

2.1. Genesi del movimento B-Corp: spinte di mercato e dinamiche istituzionali 36

2.1.1. Il vuoto normativo anglosassone e la reazione alla Shareholder Primacy 36

2.1.2. Natura ontologica del modello Benefit: evoluzione di facciata o radicale riconfigurazione strutturale? 39

2.2. Analisi del B Impact Assessment (BIA) 40

2.2.1. Architettura, metriche e algoritmi di scoring del BIA. 40

2.2.2. Dinamiche evolutive degli standard B Lab 43

2.3. L'assetto normativo italiano: la disciplina delle Società Benefit e lo scostamento dal modello USA 44

2.3.1. Il primato normativo della Legge 208/2015 45

2.3.2. Lo scostamento strutturale dal modello statunitense: caratteristiche del tessuto imprenditoriale italiano e adattamento della disciplina Benefit 46

2.3.3. Meccanismi di accountability, trasparenza e vigilanza nazionale 47

2.4. La dimensione culturale (CCR) nel framework Benefit: analisi e frizioni metodologiche 49

2.4.1. L'impronta della CCR nelle cinque macroaree del BIA 50

2.4.2. Il patrimonio storico, artistico e distrettuale nella disciplina italiana del "beneficio comune" 52

2.4.3. Limiti dell'approccio quantitativo standardizzato 53

2.5. Conclusione 54

CAPITOLO 3: Mappatura della Corporate Cultural Responsibility nelle B Corp venete 57

3.1. Obiettivi e metodologia 57

3.2. Costruzione del database e criteri di codifica 58

3.2.1. Variabili di inquadramento 59

3.2.2. Score Oggetto Sociale 60

3.2.3. Score CCR 61

3.3. Rilevazione degli score e valutazione della coerenza tra formalizzazione e implementazione della CCR 62

3.3.1. Inquadramento delle B Corp venete e distribuzione degli score 62

3.3.2. Matrice Score Oggetto Sociale × Score CCR 66

3.3.3. Configurazioni di coerenza e disallineamento 68

3.4. Conclusioni e limiti della ricerca 70

CAPITOLO 4: Analisi longitudinale dell'evoluzione della CCR nel triennio 2023-2025 74

4.1 Obiettivi e metodologia 74

4.2. Analisi qualitativa delle 17 imprese 77

4.3. Analisi comparativa e individuazione dei pattern 103

4.3.1. Il rapporto tra Oggetto Sociale e pratica aziendale 103

4.3.2. I pattern longitudinali 2023-2025 105

4.3.3. Le tipologie di CCR: cosa prevale nel campione? 107

4.3.4. L'ibridazione tra cultura-ambiente-territorio e il rapporto tra CCR e B Impact Assessment 109

4.4. Conclusioni e limiti della ricerca 110

CONCLUSIONE 115

APPENDICE 1 – Database delle B Corp venete analizzate 119

Bibliografia 122

Sitografia 130

Ringraziamenti 132

INTRODUZIONE

L'evoluzione del concetto di responsabilità d'impresa costituisce un processo strettamente legato alle trasformazioni economiche, sociali e culturali dei contesti nei quali le organizzazioni operano. In questi termini, dalle prime forme di filantropia aziendale fino alla sua più recente integrazione nei modelli di business contemporanei, la *Corporate Social Responsibility (CSR)* ha progressivamente ampliato il proprio cerchio di azione, coinvolgendo un numero crescente di stakeholder e interrogandosi non soltanto sugli effetti economici, sociali e ambientali dell'attività d'impresa, ma anche sul rapporto tra organizzazioni, comunità, identità e patrimonio culturale. Da tale sviluppo nasce il concetto di *Corporate Cultural Responsibility (CCR)*, inteso, nella presente ricerca, come declinazione della responsabilità sociale d'impresa nei confronti della dimensione artistica e culturale. In questa prospettiva la cultura non viene considerata esclusivamente come ambito destinatario di sponsorizzazioni o atti filantropici, ma come componente potenzialmente integrabile nelle relazioni con il territorio, nella valorizzazione dell'*Heritage*, nelle partnership con organizzazioni culturali e, in alcune configurazioni, negli stessi processi organizzativi attraverso pratiche artistiche e creative. Questo presupposto solleva tuttavia una questione centrale: in che misura l'impegno culturale formalmente dichiarato dalle organizzazioni trova effettiva corrispondenza nelle pratiche implementate e rendicontate? La questione riguarda inoltre la misurabilità stessa della *CCR*, poiché la natura qualitativa, relazionale e fortemente contestuale di molte iniziative culturali può risultare difficilmente riconducibile a sistemi standardizzati di valutazione dell'impatto. A partire da queste considerazioni, il presente lavoro si propone di analizzare il rapporto tra formalizzazione, implementazione e progressiva strutturazione della *Corporate Cultural Responsibility*, utilizzando come campo di osservazione le imprese certificate *B Corp* con sede in Veneto. L'indagine cerca di far luce sulla misura in cui la dimensione culturale viene formalizzata nelle finalità societarie e tradotta in iniziative concrete e rendicontate, su che

configurazioni di coerenza o disallineamento emergano dal confronto tra oggetto sociale e pratiche aziendali e, infine, su come tali iniziative evolvano nel tempo. In questi termini, il lavoro combina una ricostruzione teorica e istituzionale con un'indagine empirica articolata in due fasi. Il primo capitolo ricostruisce in chiave evolutiva il dibattito sulla *Corporate Social Responsibility*, dalle prime manifestazioni filantropiche alle principali teorie della responsabilità d'impresa, fino all'integrazione della sostenibilità nella strategia aziendale e all'emergere della *Corporate Cultural Responsibility*. La dimensione culturale viene mantenuta come filo conduttore dell'analisi, osservando il progressivo ampliamento del rapporto tra impresa e società e soffermandosi anche sulle criticità connesse alla distanza tra responsabilità dichiarata e comportamento organizzativo. Il secondo capitolo approfondisce il modello *B Corp* e la disciplina delle Società Benefit, ricostruendo la genesi e il successivo adattamento al contesto italiano. Particolare attenzione viene dedicata al *B Impact Assessment* il quale viene descritto come strumento di valutazione e analizzato nella sua capacità di rappresentare adeguatamente la componente culturale della responsabilità d'impresa. La seconda parte della tesi, rappresenta la parte empirica del lavoro e si concentra sul contesto veneto. Il terzo capitolo propone una mappatura delle 44 imprese certificate *B Corp* con sede in Veneto, costruendo un database contenente le principali variabili di adattamento e due indicatori specificamente elaborati per lo studio: lo *Score Oggetto Sociale*, volto a misurare il grado di formalizzazione statutaria della dimensione culturale, e lo *Score CCR*, utilizzato per classificare le iniziative culturali rendicontate nella più recente relazione d'impatto disponibile ad agosto 2026. Il confronto tra i due livelli permette di analizzare la corrispondenza tra dichiarazione e implementazione e di individuare configurazioni di coerenza, disallineamento e implementazione non formalizzata. Il quarto e ultimo capitolo, infine, approfondisce la prima parte dell'analisi con una prospettiva longitudinale sul triennio 2023-2025, per un campione di 17 aziende, circoscritto sulla base della continuità, della completezza e del grado di aggiornamento della documentazione disponibile. In questo modo la *CCR* viene osservata come fenomeno dinamico al fine di individuare continuità, interruzioni, processi di recente emersione, configurazioni strutturate e traiettorie non lineari. L'analisi considera inoltre le principali modalità attraverso cui la responsabilità culturale viene implementata, con particolare riferimento alle partnership culturali e al mecenatismo, alla valorizzazione

dell'*Heritage* e alle *Artistic Interventions*, osservandone anche l'eventuale relazione con le aree del *B Impact Assessment*. L'obiettivo complessivo della ricerca non è quindi quello di definire un unico modello ideale di *Corporate Cultural Responsibility*, né di assumere la presenza di riferimenti culturali nello statuto come prova dell'effettivo orientamento dell'impresa. Il lavoro mira piuttosto a comprendere come la responsabilità culturale venga formalizzata, documentata e progressivamente integrata nelle pratiche aziendali, evidenziando al contempo le difficoltà metodologiche connesse alla sua osservazione e misurazione. In tale prospettiva, il contesto delle *B Corp* venete costituisce un campo di analisi attraverso il quale interrogare più ampiamente il rapporto tra formalizzazione, rendicontazione e pratiche culturali nell'impresa contemporanea.

CAPITOLO 1: Analisi evolutiva del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa

La responsabilità è un concetto vago, talvolta astratto, tanto più difficile da identificare quanto più generici sono i soggetti a cui questa viene attribuita. Se in prima battuta si può riconoscere come una situazione derivante da un determinato rapporto o da una determinata norma per la quale un soggetto giuridico può essere chiamato a rispondere della violazione colposa o dolosa di un obbligo giuridico, ecco che la questione si complica quando il soggetto in questione è un'azienda, la cui responsabilità è di tipo sociale, in quanto intesa nei confronti della collettività. In che misura è possibile quindi attribuire la responsabilità sociale all'impresa? Verso chi sono effettivamente responsabili le aziende? Senza la presunzione di poter dare una risposta definitiva a tali quesiti, questo primo capitolo propone un discorso coeso volto a ripercorrere i punti salienti del dibattito relativo alla *Corporate Social Responsibility (CSR)* in chiave evolutiva. Partendo dal contesto all'interno del quale si riconoscono le prime spinte verso il riconoscimento del ruolo sociale delle organizzazioni, fino ad arrivare ai principali temi del dibattito odierno, questo primo capitolo presenta l'evoluzione del concetto e delle principali teorie ad esso associate. In questa prima parte si esamina anche l'idea di volontarietà spesso associata alla *CSR*, proponendo un'analisi critica delle motivazioni che hanno spinto le imprese ad utilizzare strumenti di valutazione spontanei e analizzandone gli effetti e l'efficacia oggettiva. Ci si sofferma inoltre sull'evoluzione dell'approccio nei confronti della responsabilità d'impresa, da un tema considerato a sé stante a un principio insito e profondamente connesso alla strategia aziendale, determinante per il vantaggio competitivo. Il *fil rouge* tra i vari paragrafi e sottoparagrafi è da riconoscersi nell'importanza attribuita alla dimensione culturale all'interno dei programmi sociali delle aziende. Questo primo capitolo, infatti, combina fonti di carattere economico con analisi di tipo sociologico e antropologico offrendo l'occasione di fermarsi a riflettere sul reale ruolo delle aziende nei confronti

della società, intesa come comunità e territorio. In questo senso, si discute come la concezione astratta e generica di "società" stia cedendo il passo alla specificità e alla complessità della "cultura". Si vedrà infatti come l'impresa contemporanea non interagisce con un mercato o un tessuto sociale omogeneo, ma si inserisce all'interno di precisi ecosistemi locali definiti da identità storiche, valoriali e tradizionali proprie. Queste evidenze scaturiscono il pensiero che verrà analizzato nel presente capitolo e che vede la responsabilità d'impresa come un concetto affine a quelli di sostenibilità e innovazione. La cultura in questo senso diventa un driver di sviluppo competitivo per le aziende, un aspetto centrale per la pianificazione di interventi sociali sostenibili e di successo. Nel corso dell'analisi critica il presente capitolo si sofferma anche sugli aspetti più controversi della CSR, legati a fenomeni come *greenwashing,* analizzandone le cause, dandone una definizione e suggerendo degli sviluppi a livello teorico e pratico.

1.1. Fase iniziale della CSR: definizioni e principali teorie

1.1.1. Le origini della CSR

Sebbene l'attenzione nei confronti dell'impegno attivo delle imprese per il miglioramento del benessere sociale e collettivo abbia conosciuto una crescente popolarità a partire dal secondo dopoguerra, quando la comunità accademica si è soffermata sul tema analizzandone le dinamiche e cercando di darne una definizione, è facile immaginare la possibilità di riscontrare la presenza di interventi analoghi anche in periodi precedenti. Come riconosciuto da A. B. Carroll (2009) all'interno del secondo capitolo del suo celebre lavoro *"The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility",* si riscontrano interventi di carattere sociale promossi dalle imprese già durante il diciannovesimo secolo, quando le grandi rivoluzioni industriali fecero emergere le diffuse problematiche legate all'igiene e alle condizioni di lavoro estreme, le quali divennero temi cardine delle denunce da parte delle organizzazioni sindacali e della neocostituita classe operaia. In questo contesto alcune figure imprenditoriali dimostrarono una sorta di *commitment* e comprensione di tali criticità. Un esempio è dato da John H. Patterson, fondatore della

National Cash Register Company (NCR), il quale compì importanti interventi volti a migliorare le condizioni dei lavoratori, come la costruzione di edifici adibiti a "fabbrica a luce naturale" che garantivano luce e il ricambio dell'aria. (Carroll 2009) Lo storico del management Daniel A. Wren parla in questi termini di *welfare movement,* un movimento per il miglioramento delle condizioni di lavoro e il benessere sociale, descritto come un mix eterogeneo di umanitarismo, filantropia e senso degli affari. (Wren 2005, cit. in Carroll 2009, p.21) Le politiche sociali volte a prevenire conflitti sindacali e a migliorare esperienza lavorativa ed efficienza rendevano non di rado ardua la distinzione tra ciò che veniva fatto per ragioni commerciali, come aumentare la produttività dei lavoratori, da ciò che, al contrario, nasceva con una finalità di carattere sociale, come contribuire a renderli membri migliori e più attivi della società (Carroll 2009). Parallelamente al *welfare movement* andava emergendo un concetto di filantropia derivante da un passato che include figure quali mecenati delle arti, costruttori di chiese, fondatori di istituzioni educative e finanziatori di progetti collettivi ma che risultava difficile da distinguere nelle sue forme individuale o aziendale. Famose sono le figure di Andrew Carnegie che con il suo *Gospel of Wealth* e la Carnegie Foundation, introdusse il concetto di "arte di spendere i soldi dell'impresa per il benessere comune", e quella di J.D. Rockefeller il quale investì ingenti somme di denaro per la creazione della "Rockefeller Foundation" con l'obiettivo di "*promuovere il benessere del genere umano in tutto il mondo*". Altri esempio di programma aziendale a beneficio sociale risalenti agli inizi del ventesimo secolo vengono presentati da Morrell Heald, il quale in primo luogo cita l'"*esperimento Pullman*", come esempio di paternalismo, che ha visto il fondatore della Pullman Palace Car Company costruire una città modello caratterizzata da standard abitativi, estetici e funzionali all'avanguardia, dimostrando un approccio imprenditoriale volto a migliorare le condizioni di vita dei suoi dipendenti e delle loro famiglie, oltre che a creare una maggiore capacità di attrarre e trattenere i dipendenti (Heald 1970, cit. in Carroll 2009, p. 22-28). In secondo luogo, Heald cita il caso delle *YMCA (Young Men's Christian Associations),* organizzazioni basate su principi cristiani, nate per migliorare la condizione spirituale, sociale e fisica dei giovani arrivati in città durante la rivoluzione industriale, le quali conobbero un aumento delle donazioni aziendali in particolare dalle compagnie ferroviarie, a favore di programmi sociali e di assistenza nel periodo della Prima guerra mondiale

(Heald 1970, cit. in Carroll 2009, p.22-28). In quegli anni si assistette da un lato alla nascita di grandi società dotate di un potere quasi illimitato e di conseguenza capaci di dominare l'economia e dall'altro alla crescente centralità della figura del manager, dovuta alla progressiva divisione tra proprietà e gestione all'interno delle aziende. Se da un lato, quindi, si riconoscono iniziative come il "movimento delle casse comunitarie" come esempio di filantropia aziendale (Carroll 2009), i monopoli e i trust che questi leader riuscirono a creare sfidarono spesso le regole dei prezzi di mercato al punto di trarre in inganno gli stessi azionisti (Carroll 2009). Con l'avvento della Grande Depressione si rafforzò ancora di più la convinzione dell'opinione pubblica che quella della responsabilità dei manager dovesse rappresentare un importante *issue* nell'agenda politica americana (Nigro e Petracca 2016). Eberstadt (1973) osservò che «in effetti, il mondo degli affari non sarebbe mai tornato alla responsabilità e alla rendicontazione se il culmine dell'irresponsabilità aziendale non fosse stato il crollo del sistema economico» (Eberstadt 1973, cit. in Carroll 2009, p.23-24). Il periodo che seguì segnò l'inizio di una nuova fase dei rapporti tra aziende e società. L'ampia diffusione della proprietà azionaria e la crescente complessità e pluralità della società favorirono il passaggio da una «gestione orientata al profitto», in cui l'obiettivo principale era la massimizzazione dei guadagni, a "gestione fiduciaria": tale prospettiva suggerisce un nuovo ruolo dei dirigenti, responsabili ora non solo verso gli azionisti ma anche nei confronti degli interessi di altri soggetti, come clienti, lavoratori e comunità. (Carroll 2009). A questo punto, il periodo che va dagli anni Settanta dell'Ottocento agli anni Trenta del Novecento, descritto da Sophia Muirhead (1999) come fase di "pre-legalizzazione" delle donazioni aziendali, in quanto queste erano viste negativamente e permesse dalla legge solo se portavano un beneficio diretto all'impresa (Muirhead 1999, citata in Carroll 2009), si apre finalmente a un dibattito. A partire dagli anni Trenta, infatti, le imprese iniziarono a essere considerate vere e proprie istituzioni sociali, al pari dello Stato, con responsabilità verso la collettività. Parallelamente emergono le prime riflessioni sulla responsabilità sociale, le quali porranno le basi per il dibattito degli anni successivi. (Carroll 2009).

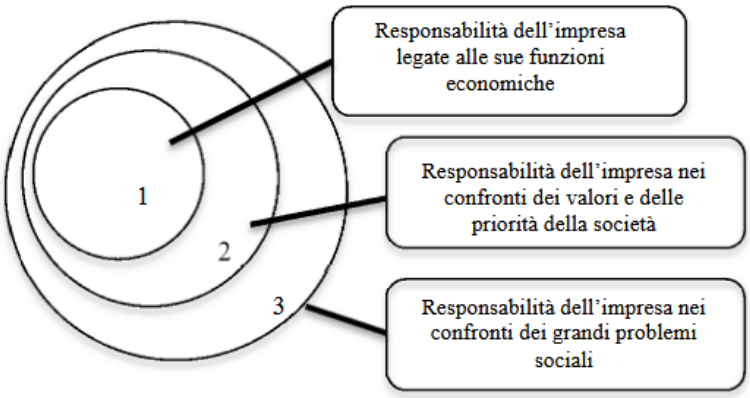
1.1.2 L'approccio filantropico alla CSR: il passaggio da responsabilità individuale a responsabilità aziendale

Come presentato nel paragrafo precedente tra i fattori che hanno contribuito a delineare il contesto dal quale, a partire dagli anni Cinquanta, si è sviluppato il dibattito riguardante la responsabilità sociale d'impresa, si sottolineano la concentrazione del potere economico in imprese di grandi dimensioni e il crescente potere attribuito ai manager. Dalla separazione tra direzione e proprietà, infatti, è emersa la questione relativa all'individuazione di quei soggetti (il management) a cui devono far capo i doveri fiduciari da rispettare nel governo delle attività economiche (Nigro e Petracca 2016). All'interno di questo scenario Howard R. Bowen con il suo lavoro seminariale *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) definisce per la prima volta il concetto di *social responsibility* come l'obbligo, chiaramente morale, di attuare delle politiche che siano desiderabili in termini di obiettivi e valori della società (Bowen 1953, cit. in Carroll 2009). L'approccio di Bowen alla responsabilità d'impresa si basa sull'assunzione delle aziende più grandi dell'epoca come centri vitali di potere e sulla comprensione delle importanti conseguenze delle decisioni dei manager sulla la vita dei cittadini. In accordo con questa visione, questo periodo viene classificato da Patrick Murphy (University of Michigan Business Review, 1978) come era della "consapevolezza", per il maggiore riconoscimento della responsabilità complessiva delle imprese e del loro coinvolgimento negli affari della comunità. Nell'ottica di Murphy, questa fase segue quella prima degli anni Cinquanta, definita filantropica e caratterizzata da donazioni ad enti di beneficenza come principale attività di carattere sociale da parte delle aziende e degli imprenditori (Carroll 2009). Un ruolo fondamentale nello sviluppo del concetto di *CSR* è da attribuire anche a P. Drucker, il primo autore ad utilizzare l'espressione "social responsibilities of business" e a concentrarsi sulla responsabilità dell'impresa come soggetto collettivo e non più del management o del businessman, affermando come per questa sia necessario "valutare se l'azione intrapresa possa servire a promuovere il bene pubblico, a far progredire i valori di base della società, a contribuire alla sua stabilità, alla sua forza e alla sua armonia" (Drucker 1954, cit. in Nigro e Petracca 2016). La posizione di Drucker è condivisa da P. Selznick, che nel suo testo *Leadership in Administration: A Sociological Perspective*, sostiene che le im-

prese, per poter affrontare i problemi insiti nella società, debbano prefiggersi degli obiettivi che non siano esclusivamente di natura economica (Selznick 1957, cit. in Nigro e Petracca 2016). La visione della *CSR* negli anni Cinquanta ha alla base tre idee fondamentali: l'idea dei manager aziendali come fiduciari pubblici, l'idea di bilanciare le rivendicazioni contrastanti sulle risorse aziendali e l'accettazione della filantropia come manifestazione del sostegno aziendale a buone cause (Carroll 2009). Dal decennio successivo e poi a seguire negli anni Settanta si assistette a una significativa crescita dei contributi in materia e all'affermazione del concetto di *Corporate Social Responsibility*. Tra i vari autori spicca K. Davis (Davis 1960, citato in Nigro e Petracca 2016), il quale non solo mette in luce lo stretto legame tra "potere" esercitabile e responsabilità sociale dell'imprenditore, ma suggerisce anche un punto di vista secondo il quale chi non utilizza il proprio potere sociale in maniera responsabile avrà una probabilità maggiore di perdere tale potere nel lungo periodo ("*Iron Law of Responsibility*"). Questo concetto lega indissolubilmente il potere dell'impresa alla sua responsabilità sociale e anticipa una riflessione che nei decenni successivi porterà allo sviluppo di un approccio alla *CSR* sempre più strategico e strutturato. Al contempo, W.C. Frederick enfatizza il ruolo dell'impresa nei confronti dell'ambiente in cui questa si inserisce, osservando come, in ultima analisi, la responsabilità sociale implichi da un lato un atteggiamento pubblico nei confronti delle risorse economiche e umane della società e dall'altro, la volontà di vedere che tali risorse sono utilizzate per fini sociali ampi e non semplicemente per gli interessi strettamente circoscritti di privati e imprese (Frederick 1960, cit. in Nigro e Petracca 2016, p.13). Questo contributo pone le basi per le riflessioni di C.C. Walton, il quale alla fine degli anni Sessanta mette in luce il forte legame tra impresa e società, sostenendo che la responsabilità sociale implica una relazione stretta tra le due e che debba considerarsi come impegno volontario, non imposto, sia da parte dei manager sia dell'impresa stessa. (Walton 1967, cit. in Nigro e Petracca 2016, p.14) Dal punto di vista contestuale, il periodo gli anni Sessanta rappresenta un vero e proprio *turning point* del rapporto tra società e impresa. A seguito della rapida crescita dei movimenti sociali, le aziende furono portate a concentrare gli sforzi sociali verso problemi specifici legati a questioni quali diritti civili, cause ambientaliste e di tutela dei consumatori. (Carroll 2021). Il dibattito su cosa costituisse la *CSR* esplose negli anni Settanta e i nuovi contributi cominciarono a proliferare

per soddisfare l'esigenza di un pensiero più raffinato e analitico. Un contributo rivoluzionario arriva dal *CED (Committee for Economic Development)*, un influente *think tank* statunitense di politica pubblica, composto principalmente da amministratori delegati e alti dirigenti di aziende leader negli stati uniti, con l'obiettivo di promuovere una crescita economica sostenibile attraverso iniziative basate sulla ricerca. Il *CED* propone una visione secondo la quale lo scopo fondamentale dell'impresa è quello di soddisfare in modo costruttivo le esigenze della società poiché questa opera grazie al consenso del pubblico. Sulla base di questo approccio viene articolato un modello concentrico di responsabilità sociale basato su tre livelli (*Figura 1.1.*). L'*inner circle* riguarda i compiti essenziali legati alla funzione economica dell'azienda, come la produzione di beni e servizi, la creazione di occupazione e il contributo alla crescita economica. L*'intermediate circle* include l'obbligo di tenere conto del cambiamento dei valori e delle priorità della società nello svolgimento delle attività economiche. L'*outer circle*, infine, comprende responsabilità più ampie, ancora in evoluzione, che spingono le imprese a partecipare attivamente al miglioramento della società nel suo complesso, affrontando questioni come la povertà o il degrado urbano. (Carroll 2009)

Figura 1.1. "Modello cerchi concentrici del CED"



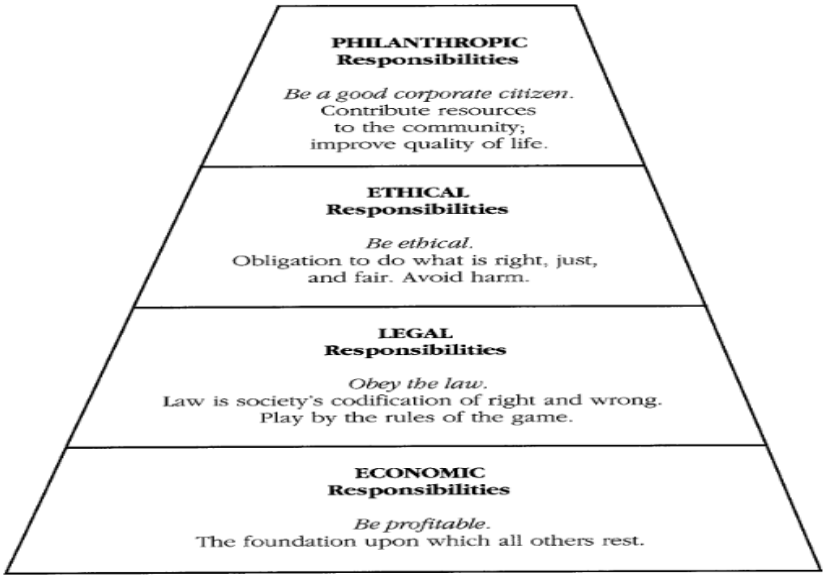
Fonte: C. Nigro e M. Petracca, "L'evoluzione del concetto di CSR", 2016, p. 19

Durante questo decennio il dibattito si allarga introducendo i concetti di *Corporate Social Responsiveness*, successivamente riconosciuta da W. Frederick come *CSR2*, e di *Corpo-*

rate Social Performance (*CSP*) al fianco della più classica *Corporate Social Responsibility,* definita *CSR1* (Frederick 1960, cit. in Nigro e Petracca 2016, p.13). Robert Ackerman e Raymond Bauer (1976) furono tra i primi a mettere in evidenza la differenza tra responsabilità e reattività, una distinzione che evidenzia una maggiore attenzione al modo in cui le aziende rispondono alle pressioni dell'ambiente sociale, assumendo quindi un carattere più pratico, gestionale e orientato all'azione nel tentativo di superare l'idea di un obbligo implicito legato alla responsabilità sociale d'impresa (Ackerman e Bauer 1976, cit. in Carroll 2021, p.260). Quella tra Responsabilità Sociale d'Impresa (*CSR1*), Reattività Sociale d'Impresa (*CSR2*), Performance Sociale d'Impresa (*CSP*) si delinea quindi come una traiettoria centrale nel dibattito sulla *CSR* (Carroll 2021). Uno dei principali autori ad aver operato questa distinzione è S. Prakash Sethi, il quale propone un modello nel quale riconosce la responsabilità sociale come un'evoluzione dell'obbligo morale, in quanto implica che l'impresa adegui il proprio comportamento alle norme, ai valori e alle aspettative condivise nella società, andando oltre a ciò che è strettamente imposto. Tuttavia, l'autore riconosce nella reattività sociale il livello più alto, che consiste nella capacità dell'impresa di anticipare e adattarsi ai bisogni sociali emergenti. In questa fase, l'azienda assume un atteggiamento proattivo, cercando di prevenire i problemi prima che si manifestino. In sintesi, quello di Sethi è un modello evolutivo della responsabilità sociale d'impresa, che mostra il passaggio da un comportamento minimo a uno più consapevole, fino a un approccio proattivo e anticipatorio. (Sethi 1975, cit. in Carroll 2009, p.31) Nel corso degli anni Settanta si assistette a un progressivo passaggio dall'impegno nella definizione del concetto e del riconoscimento delle pratiche a quello verso una vera e propria ricerca scientifica sul campo. A questo proposito si cita l'indagine condotta da Eilbirt e Parket nel 1973 volta a delineare le questioni specifiche che i dirigenti aziendali ritengono rilevanti in materia di responsabilità sociale d'impresa, evidenziando come tra queste figurano anche i contributi alle arti, sintomo di una consapevolezza della rilevanza del tema a livello sociale e del riconoscimento della sfera culturale come oggetto di responsabilità da parte delle imprese. (Carroll 2009) Nonostante questo fatto, si riconosce come i primi modelli teorici abbiano a lungo ignorato la variabile culturale come fattore a sé stante, assumendo implicitamente che le aspettative delle comunità globali fossero uniformabili

ai canoni industriali e democratici occidentali (Orhaner 2024). Nel 1979, Archie B. Carroll elabora una definizione della responsabilità sociale d'impresa articolata in quattro componenti, inserendola in un più ampio modello di performance sociale d'impresa (*CSP*). La sua idea principale sostiene che per poter operare concretamente in questo ambito, manager e aziende devono disporre di tre elementi fondamentali: (1) una definizione chiara della *CSR*, capace di distinguere le diverse tipologie di responsabilità; (2) una comprensione delle questioni sociali rilevanti, ossia degli stakeholder verso cui l'impresa ha obblighi o relazioni; (3) una strategia o linea d'azione per rispondere a tali questioni. (Carroll 2009). Sebbene nel suo modello sia incluso anche la responsabilità economica, molti tendono ancora a considerarla come qualcosa che l'impresa fa per sé stessa, mentre vedono le responsabilità legali, etiche e filantropiche come rivolte agli altri. Carroll, invece, sostiene che anche l'attività economica ha una funzione sociale: generare profitto contribuisce al mantenimento e alla continuità del sistema imprenditoriale, e quindi beneficia la società nel suo complesso. In quest'ottica l'autore formula il modello di "piramide della CSR" nel quale la dimensione economica, intesa come la necessità di creare profitto, sarà la base su cui si sviluppano tutte altre dimensioni.

Figura 1.2. "La piramide della CSR"



Fonte: Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, 1991, p. 42

Nello specifico la dimensione legale, ovvero la necessità di rispettare le leggi (o *game rules* come da lui stesso definite) e la dimensione etica, intesa come obbligo di agire in modo corretto, giusto ed equo. Carroll confina il sostegno all'educazione, alle arti e alle tradizioni esclusivamente nell'ultimo gradino: le responsabilità filantropiche o discrezionali (Carroll 1991). In questa fase la cultura viene intesa come un'attività puramente volontaria, considerata un costo esterno o un lusso che l'azienda si concede solo dopo aver soddisfatto i gradini economici e legali. L'intervento sul tessuto culturale locale si configura così come un elemento accessorio rispetto al nucleo operativo aziendale, alimentato da logiche di puro interesse personale illuminato o dal tentativo di accumulare capitale reputazionale nel lungo termine.

1.1.3. Evoluzione teorica della CSR: Stakeholder Theory e Theory of business citizenship

Il progressivo ampliamento delle aree di responsabilità aziendale implica di conseguenza l'interazione con un maggior numero figure considerabili a tutti gli effetti portatori di interesse. Sulla base di questa evidenza R. Edward Freeman sviluppa il concetto di *Stakeholder Theory* presentato all'interno del testo "*Strategic Management: A Stakeholder Approach (1984)*. Freeman, quindi, riconosce la molteplicità di stakeholder e la conseguente responsabilità delle aziende di creare valore per ognuno di questi. In quest'ottica quindi l'impresa non deve creare valore esclusivamente per gli azionisti, ma per tutti i soggetti coinvolti o influenzati dall'attività aziendale come dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali, istituzioni e investitori. La sopravvivenza e il successo dell'impresa dipendono dalla capacità di bilanciare gli interessi di questi gruppi. L'autore torna ad esprimersi sul rapporto tra *Stakeholder Theory* e *CSR* anche in tempi più recenti, ripercorrendo le principali critiche mosse alla *CSR* e suggerendo la possibilità di trovarvi soluzione attraverso la *Stakeholder Theory*. L'autore riconosce come le critiche più comuni tra cui la violazione dell'obbligo verso gli azionisti, la copertura di condotte illecite o la creazione di false dicotomie siano riconducibili al fatto che la *CSR* si limita spesso a elargizioni unidirezionali verso la comunità; la Teoria degli Stakeholder, al contrario, mappa l'azienda come un ecosistema di relazioni interdipendenti (clienti, dipendenti, fornitori, cittadini), di conseguenza, se l'azienda crea valore per l'intero sistema, l'impegno sociale smette di essere un costo o una facciata e diventa la fonte stessa del vantaggio competitivo

e del profitto a lungo termine (Freeman e Dmytriyev 2017). Questa visione cambia radicalmente l'approccio alla CSR attribuendo al termine "sociale" e quindi al riconoscimento di una moltitudine di stakeholder, un tema cardine della strategia aziendale portando alla consapevolezza dell'interdipendenza sistemica e del cosiddetto "effetto a catena" che caratterizza il network aziendale (Awa et al. 2024). Come evidenziato dai recenti sviluppi della letteratura (Awa et al. 2024), il riconoscimento della dimensione relazionale suggerisce che le aspettative dei portatori di interesse non possano essere considerate come un costrutto universale o omogeneo, ma debbano al contrario intendersi come strutturalmente collegate al contesto socioculturale di riferimento. Questa esigenza di radicamento all'interno di una comunità trova un riscontro teorico all'interno del modello di *Business Citizenship* elaborato da Logsdon e Wood (2002), le quali definiscono l'organizzazione come un cittadino secondario la cui operatività è subordinata ai diritti umani, e introducono i concetti di *Hypernorms* e *Moral Free Space*. I due concetti esprimono rispettivamente l'esistenza di principi etici e morali fondamentali, condivisi trasversalmente da diverse culture e tradizioni e l'esistenza di un'area in cui le comunità hanno la libertà di stabilire proprie norme etiche e comportamentali, purché non violino i diritti umani universali. In quest'ottica, l'impresa operante a livello internazionale viene investita del dovere esplicito di preservare l'integrità delle istituzioni locali e di rispettare lo spazio libero morale delle culture native, superando le logiche di omologazione globale e riconoscendo che la tutela attiva delle specificità culturali costituisce un obbligo etico imprescindibile per la sostenibilità del business.

1.1.4. L'evoluzione della responsabilità sociale verso la responsabilità culturale

A seguito del riconoscimento del forte legame tra le aspettative degli stakeholder e il contesto socioculturale di riferimento e alla conseguente proposta del concetto di *Cultural Stakeholders*, si può a questo punto teorizzare un passaggio dalla *Corporate Social Responsibility (CSR)* alla *Corporate Cultural Responsibility (CCR)*? A tal proposito Bzdak (2022) propone una riflessione che parte dalle radici del mecenatismo industriale di Andrew Carnegie e John D. Rockefeller, i quali concepivano l'arte e la cultura come vere e proprie 'forze umanizzanti' all'interno del contesto aziendale e sociale, confinandole a una dimensione prevalentemente paternalistica. Il limite strutturale di questa impostazione è

rimasto alla base dei modelli tradizionali di *CSR*; l'autore evidenzia infatti come, nel corso della definizione teorica della responsabilità sociale, la dimensione culturale sia stata progressivamente estromessa. Come precedentemente osservato, nella Piramide di Carroll, l'arte e l'intervento culturale sul territorio vengono relegati a una dimensione meramente discrezionale, escludendo la cultura dal nucleo delle responsabilità attese o obbligatorie dell'organizzazione. Bzdak (2022) definisce la *CCR* come un sottoinsieme della stessa *CSR*, all'interno del quale l'azienda si impegna attivamente nel campo delle arti e della cultura per generare un valore sostenibile e condiviso a beneficio di una pluralità di stakeholder. L'autore struttura un framework operativo (*Figura 1.3.*) in cui la gestione della responsabilità culturale si articola lungo precise aree di impatto, tra cui spiccano lo sviluppo della comunità e la salvaguardia della diversità culturale.

Figura 1.3. "The Corporate Cultural Responsibility"

Aligning Principles	Means of Impact	Impact areas	Areas of indirect impact
Direct Engagement w/ artists/designers	Funding	Human Development	Replication of successful models
Economic, Cultural & Social value evident and balanced	Advocacy	Cultural Diversity	Thriving and engaged workforce
Initiated with long-term vision	Policy	Community Development	Thriving and sustainable communities
Sustainability not tied solely to donor/sponsor	Practice	Increased access to new markets	Enhanced reputation of donor

Fonte: Michael Bzdak, "Corporate Cultural Responsibility: How Business Can Support Art, Design, and Culture", 2022, p.4

Tale impostazione si integra perfettamente con il concetto di *Business Citizenship* formulato da Logsdon e Wood (2002), offrendo al management la piattaforma strategica per mappare le aspettative dei portatori di interesse locali e rispettare il loro *moral free space*,

trasformando la *CCR* in una proposta strategica della sostenibilità aziendale su scala globale. Coerentemente con quanto detto finora, la riflessione sociologica di Maon e Lindgreen (2015), evidenzia come i modelli classici di *Corporate Social Responsibility* abbiano trascurato gli impatti culturali generati dalle organizzazioni: per questo gli autori denunciano l'inadeguatezza dell'impostazione di Carroll (1979), osservando che l'integrazione di pratiche etiche e discrezionali non può ridursi a una mera elargizione monetaria. Le grandi imprese, infatti, non esportano unicamente beni e servizi, ma veicolano attivamente simboli, stili di vita e costrutti valoriali propri delle culture d'origine, modificando le identità locali e accelerando dinamiche di omologazione culturale. Declassare la dimensione culturale a un mero atto filantropico discrezionale significa ignorare la responsabilità oggettiva dell'impresa in quanto istituzione dotata di un profondo potere di condizionamento, culturale e sociale. (Maon e Lindgreen 2015). A questo proposito, Maon e Lindgreen (2015) integrano il dibattito sulla *Business Citizenship* delineando tre modalità distinte attraverso cui le imprese si relazionano ai sistemi di credenze locali: la distruttività culturale, la trascuratezza e, infine, la prodezza culturale (*cultural prowess*). Laddove le prime due impostazioni riflettono un approccio predatorio o passivamente indifferente agli effetti macro-sociali della globalizzazione, la prodezza culturale si configura come l'unico orientamento in grado di concretizzare il concetto di *moral free space* codificato da Logsdon e Wood (2002). Le organizzazioni che adottano un approccio di prodezza non si limitano a considerare la cultura un vincolo utilitaristico, ma tendono piuttosto ad implementare processi di dialogo interculturale strutturati, atti a bilanciare la complessa tensione, preservando i diritti umani e la dignità intrinseca delle comunità coinvolte

.

1.2. Fase volontaria

1.2.1. Institutional theory

Se la prima parte di questo capitolo si è soffermata sui concetti di *CSR* e *CCR* dal punto di vista della strategia e dei doveri etici, si vuole ora analizzare il perché le aziende, tra la fine degli anni Novanta e i primi anni Dieci del duemila, hanno iniziato a adottare spontaneamente codici etici e bilanci sociali seppur non esistesse alcuna legge a obbligarle.

Proprio in questo periodo, infatti, il dibattito sulla *CSR* supera la sua dimensione morale e filosofica traducendosi in azioni concrete e orientate. Come visto in precedenza l'avvento della globalizzazione favorisce la frammentazione della produzione all'estero da parte delle multinazionali ed evidenzia il vuoto regolativo dovuto alla diminuzione del potere degli Stati, ormai incapaci di controllarle con leggi tradizionali (*Hard Law*). D'altra parte, il potere e la crescente esposizione delle aziende evidenzia l'estrema vulnerabilità di fronte alle campagne di pressione dei cittadini che minano direttamente la loro reputazione (Matten e Crane 2003). In questo vuoto di potere, la regolamentazione si sposta verso la *Soft Law* (accordi, linee guida, certificazioni) ed emergono casi di aziende che scelgono volontariamente di adottare codici etici e bilanci sociali. Il contributo di Logsdon e Wood (2002) non si limita a mappare lo spostamento dell'attenzione accademica e manageriale avvenuto negli anni Novanta dalla *CSR* classica alla dimensione della cittadinanza e del volontarismo aziendale, ma funge anche da supporto teorico per l'idea che le imprese abbiano iniziato a implementare pratiche sociali per rispondere alle pressioni esterne e per diventare "vicini di scelta" all'interno delle comunità di insediamento. La scelta "volontaria" non si presenta tuttavia come atto di pura generosità ma risponde a una stringente necessità di protezione della reputazione e di conformità di valori culturali del territorio. A quegli anni infatti risalgono scandali internazionali come il caso Shell nel 1995, che vede la società petrolifera accusata di complicità nella violazione dei diritti umani e nella distruzione dell'integrità eco-culturale del popolo Ogoni in Nigeria, o la profonda crisi che colpisce Nike alla fine degli anni '90 a causa dello sfruttamento del lavoro minorile negli *sweatshops* asiatici, i quali dimostrano empiricamente come le multinazionali si siano scoperte improvvisamente vulnerabili di fronte al giudizio morale dei propri stakeholder. In entrambi i casi, quindi, l'adozione spontanea di codici etici e la nascita dei primi bilanci di sostenibilità (come il primo *Shell Report* del 1998) si configurano come indispensabili scudi difensivi con l'obiettivo di risanare un drammatico deficit reputazionale. L'atto volontario si impone, pertanto, come un tentativo obbligato di conformità verso i valori e i sistemi di credenze del contesto esterno. Al fine di comprendere appieno le profonde determinazioni ambientali e sociali che governano questo bisogno di allineamento delle organizzazioni con il proprio ambiente, risulta indispensabile approfondire l'analisi attraverso la lente interpretativa fornita dalla *Institutional Theory*.

Sotto questa prospettiva, infatti, l'adozione di strumenti di *Soft Law* nella fase volontaria della *CSR* non risponde a criteri di mera efficienza tecnica o di ottimizzazione economica, ma discende piuttosto dal bisogno intrinseco dell'organizzazione di ottenere, difendere e mantenere la propria legittimità istituzionale all'interno dell'ambiente di riferimento. (Suchman 1995) Secondo il neoistituzionalismo sociologico, infatti, le pressioni esercitate dal contesto esterno spingono le imprese verso processi di isomorfismo, inducendole a mutuare strutture e comportamenti giudicati socialmente accettabili e appropriati al fine di garantire la propria sopravvivenza istituzionale (DiMaggio e Powell 1983). Philip Selznick (1948), nell'analizzare la dimensione comunitaria delle organizzazioni, evidenzia come l'istituzionalizzazione non sia un'operazione meccanica, bensì un processo dinamico attraverso cui un'organizzazione viene progressivamente "infusa di valore" oltre i requisiti tecnici della mansione svolta, riflettendo ed incorporando i desideri, le norme e le necessità storiche della società ospitante. Questa prospettiva trova un riscontro e un progressivo sviluppo nel saggio di Risi et al. (2023), i quali propongono la necessità di ricondurre i valori al centro della ricerca istituzionale sulla responsabilità d'impresa. Gli autori, evidenziando come la conformità aziendale alle aspettative esterne sia un processo bidirezionale mediato da imperativi morali e credenze collettive, proponendo un framework all'interno del quale i valori esercitano due macro-funzioni sistemiche essenziali: la funzione di ponte (*bridging function*) e la funzione di riferimento (*referencing function*). La prima agisce come un meccanismo di mediazione capace di riconciliare struttura e azione; i valori esterni vengono interiorizzati dagli attori organizzativi, orientando così la decisione di implementare codici di condotta e sistemi di *accounting* sociale. Al contempo, la seconda stabilisce che i valori costituiscono il punto di ancoraggio comune e la fondazione normativa che modella lo spazio interattivo tra l'impresa e i suoi stakeholder, definendo le basi della legittimità aziendale anche laddove emergano asimmetrie o conflitti. Sotto il profilo della *Corporate Cultural Responsibility* (CCR), questo approccio multidimensionale dimostra che il perseguimento della legittimità istituzionale non possa affatto risolversi in un'adozione formale o di facciata. Se, nella prospettiva di Selznick (1998), l'ottenimento del consenso dipende dalla capacità dell'organizzazione di farsi interprete e custode dei valori del territorio, applicata alla dimensione culturale, questa prospettiva consente di interpretare l'allineamento ai valori e ai sistemi di credenze locali

come una possibile base teorica della *Corporate Cultural Responsibility*. L'impresa è chiamata a fare proprie le aspettative e i costrutti morali espressi dal contesto esterno al fine ultimo di essere accolta come parte integrante, fidata e organica della comunità ospitante. Di conseguenza, poiché la funzione di riferimento dei valori teorizzata da Risi et al. (2023) impone un allineamento profondo con i sistemi di credenze, la memoria storica e l'identità delle comunità locali, l'adattamento istituzionale può essere letto come un atto di autentica responsabilità culturale. In quest'ottica per essere riconosciuta come attore legittimo e partner stabile del territorio, l'impresa non può limitarsi a un recepimento passivo o burocratico di standard globali decontestualizzati, ma è chiamata a decodificare e tutelare attivamente la cultura e i patrimoni locali, integrandoli strutturalmente all'interno dei propri processi e della propria governance.

1.2.2. Introduzione degli strumenti volontari e del loro ruolo nella dimensione culturale

La tendenza alla legittimazione istituzionale si è tradotta dal punto di vista operativo nella proliferazione degli strumenti di *Soft Law*. A partire dall'ultimo decennio del Novecento, il panorama manageriale globale è stato investito dall'introduzione di codici di condotta unilaterali, schemi di certificazione etica e, in particolar modo, dai primi framework standardizzati di rendicontazione extra-finanziaria. Come visto in precedenza tuttavia, è chiaro come all'interno della prospettiva istituzionale, l'adozione di tali dispositivi su base spontanea non volesse rispondere a criteri di mera efficienza tecnica, bensì alla necessità di dimostrare pubblicamente la conformità dell'impresa alle *hypernorms* etiche della società civile, rassicurando gli stakeholder e colmando il vuoto regolativo generato dall'assenza di una legislazione globale specifica. Tuttavia, nonostante la *Soft Law* abbia avuto il merito storico di spingere le imprese a considerare i propri doveri sociali al di fuori della variabile del profitto, la natura standardizzata di questi dispositivi ha finito per scontrarsi con la specificità e la fluidità delle matrici culturali locali. Come evidenziato dal contributo di Maon e Lindgreen (2015), i framework tradizionali di *CSR* sono stati storicamente edificati su metriche rigide di matrice prettamente occidentale. Emblematica, in tal senso, è la denuncia degli autori riguardo ai criteri della *Global Reporting Initiative* (GRI): sebbene gli standard di disclosure includano ben 79 indicatori di performance incentrati sui diritti umani, pratiche di lavoro, impatto sociale e responsabilità di prodotto,

nessuno di essi affronta direttamente le questioni relative alla sfera culturale. L'applicazione acritica di modelli uniformi e decontestualizzati rischia così di tradursi in un approccio di trascuratezza o indifferenza culturale (*cultural carelessness*). Nei bilanci di sostenibilità classici, l'intervento sul patrimonio storico-artistico o sulle tradizioni identitarie del territorio è stato sistematicamente ridotto a un indicatore secondario di spesa assistenziale o a una voce di costo legata alle relazioni pubbliche e alla cura dell'immagine aziendale. Un parziale superamento di questo riduzionismo si è registrato soltanto nel 2010 con l'introduzione delle linee guida *ISO 26000*, le quali hanno formulato un invito esplicito e pionieristico a integrare formalmente le preoccupazioni culturali all'interno delle politiche aziendali, esortando le organizzazioni a rispettare, valorizzare e proteggere le tradizioni locali e i patrimoni storici nei contesti in cui si trovano a operare. Nonostante tale avanzamento normativo, l'efficacia di questi strumenti nella dimensione culturale continua a scontrarsi con il limite intrinseco della totale discrezionalità del management, che conserva la libertà di decidere autonomamente l'intensità, la trasparenza e la reale portata di tale rendicontazione. La natura flessibile della *Soft Law* palesa così l'esigenza di una transizione concettuale e istituzionale: affinché la responsabilità culturale e sociale non si riduca in maschera cosmetica, l'impresa deve superare la logica della conformità passiva per integrare la sostenibilità direttamente all'interno del proprio modello di business strategico, trasformando l'impatto sul territorio in una leva di innovazione e vantaggio competitivo. (Maon e Lindgreen 2015)

1.3. CSR come vantaggio competitivo

1.3.1 Integrazione tra CSR e sostenibilità e introduzione degli SDGs

I limiti strutturali e le spinte prevalentemente formali che hanno caratterizzato la prima fase volontaria della responsabilità sociale d'impresa hanno spinto la letteratura economico-manageriale verso una profonda riconfigurazione dell'approccio etico. A partire dalla seconda metà degli anni Dieci del duemila, l'approccio alla *CSR* ha mostrato un passaggio dalle logiche difensive del passato verso modelli sempre più integrati all'interno della pianificazione strategica delle imprese, arrivando a essere riconosciuto come

un driver primario di innovazione, differenziazione e vantaggio competitivo. Tale transizione concettuale evidenzia la progressiva convergenza tra la dimensione etica e i modelli operativi centrali del business, sancendo il principio secondo cui la sostenibilità complessiva dell'organizzazione costituisce la condizione indispensabile per la sua profittabilità e stabilità sul mercato nel lungo periodo. Sul piano macroeconomico globale, la prova di questo cambiamento sistemico si riconosce nel lancio dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e dall'introduzione dei diciassette Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (*Sustainable Development Goals*, *SDGs*). Come evidenziato dalle linee guida del *United Nations Global Compact*, tale framework non si rivolge esclusivamente alle istituzioni pubbliche e governative, ma investe direttamente il settore privato, esortando le imprese a mobilitare la propria capacità creativa e finanziaria per risolvere le grandi sfide ecologiche e sociali contemporanee. Con lo slogan "*All companies can play a role*" (https://unglobalcompact.org/sdgs/about), infatti viene chiarito che, indipendentemente da fattori come dimensione o settore di appartenenza, tutte le aziende possono partecipare in qualche misura al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile e contribuire ad affrontare le sfide globali. Nell'analisi dei processi di diffusione di tali obiettivi, Rosati e Faria (2019) dimostrano come il contributo aziendale agli *SDGs* sia strettamente correlato non solo a fattori strutturali e organizzativi dell'impresa come la dimensione e la performance economica ma anche ad aspetti relativi alla governance societaria, evidenziando che l'allineamento ai macro-obiettivi globali consente alle organizzazioni di superare la separazione tra finalità finanziarie e i programmi sociali, offrendo metriche condivise per industrializzare e rendicontare l'impatto positivo a beneficio del proprio posizionamento sul mercato. (Rosati e Faria 2019) All'interno di questa cornice di sostenibilità strategica, l'analisi dell'evoluzione della responsabilità d'impresa viene approfondita anche in merito al ruolo esercitato nella dimensione culturale. Sebbene la cultura non goda di una vera e propria formalizzazione all'interno dell'Agenda 2030 con un *Goal* interamente dedicato, la letteratura dimostra come essa operi in qualità di pilastro trasversale e interconnesso, indispensabile per garantire l'efficacia e la sussistenza di obiettivi aziendali e dei macro-obiettivi globali. Recuperando la riflessione di Maon e Lindgreen (2015), si nota come gli autori riconoscono che i sistemi di valore e le credenze delle comunità costituiscono il tessuto connettivo entro cui si sviluppano le dinamiche economiche e per questo siano da

elevare, in quanto declinazione del concetto di cultura, come vero e proprio "quarto pilastro della sostenibilità" (*fourth pillar of sustainability*). Questo legame profondo trova una formalizzazione istituzionale esplicita nel *SDG 11.4*, il quale invita a rafforzare gli sforzi per proteggere e salvaguardare il patrimonio culturale e naturale mondiale. Di conseguenza, come opportunamente argomentato da Bzdak (2022), l'integrazione della *Corporate Cultural Responsibility* (CCR) all'interno delle agende di sostenibilità non può più essere considerata alla stregua di una donazione caritatevole discrezionale o di una manovra volta al mero miglioramento reputazionale. Al contrario, inserendosi nell'orizzonte strategico delineato dalle Nazioni Unite, la *CCR* viene formalizzata come un sottoinsieme della stessa *CSR* all'interno del quale il business si impegna attivamente nel mondo delle arti e della cultura per co-creare valore sostenibile a beneficio di tutti i portatori di interesse. In quest'ottica, la tutela delle identità storiche, la valorizzazione delle competenze tradizionali dei territori e il dialogo transculturale cessano di essere considerati come meri costi accessori, elevandosi ad aspetti centrali del modello di governance, capaci di mitigare i rischi e di consolidare la legittimità dell'impresa in qualità di attore globale responsabile. (Bzdak 2022)

1.3.2. Responsabilità sociale come integrazione strategica nel business model

L'evoluzione verso una visione proattiva della responsabilità d'impresa si manifesta quando l'orientamento etico passa da essere considerato di importanza marginale a venire incluso e compreso all'interno delle attività core delle aziende, penetrando direttamente nel nucleo della governance e della pianificazione strategica. Questa transizione concettuale trova la sua teorizzazione nel costrutto di *Strategic CSR*, introdotto per la prima volta con l'articolo "*How corporate social responsibility pays off*" di Burke e Logsdon (1996), nel quale gli autori riconoscono la possibilità per la CSR di apportare benefici concreti alle imprese proprio nel suo passaggio da dovere morale a componente del *core business* aziendale. Gli autori in questi termini evidenziano come le condizioni strategiche per mappare l'allineamento tra la *CSR* e i modelli operativi aziendali trovino le loro radici in 5 dimensioni: l'allineamento tra pratica etica e obiettivi aziendali (*centrality*), la capacità di anticipare trend sociali e rischi sistemici (*proactivity*), l'ampiezza del processo decisionale (*voluntarism*), il riconoscimento della condotta responsabile agli occhi degli

stakeholder esterni (*visibility*) e la capacità di catturare e internalizzare i benefici finanziari o reputazionali (*specificity*). (Burke e Logsdon 1996) In quest'ottica, la CSR strategica comprende anche la possibilità per le aziende di utilizzare la *value chain* e le proprie competenze distintive a beneficio sociale, traendone un vantaggio competitivo tangibile e superando il concetto di *CSR* reattiva, frammentato e slegato dal business (Porter e Kramer 2006). A questo proposito Porter e Kramer introducono due strumenti di analisi che si basano rispettivamente su due assunzioni: l'impatto delle varie attività aziendali sulla società e la capacità delle condizioni esterne di influenzare la produttività. In quest'ottica si possono riconoscere rispettivamente l'efficacia dell'ottimizzazione dei processi per la riduzione dei rischi e l'aumento dell'efficienza complessiva (approccio *inside-out);* e la capacità di monitorare le variabili esogene e di intercettare le ipernorme sociali come vantaggio competitivo sulla concorrenza (approccio *outside-in)* (Porter e Kramer 2006). Sotto il profilo della *Corporate Cultural Responsibility*, questa transizione strategica suggerisce un superamento della dicotomia tra finalità economiche e investimenti culturali. La riconfigurazione di tale rapporto esige l'applicazione sistematica della teoria del Valore Condiviso (*Creating Shared Value*) formulata da Porter e Kramer (2011), la quale si basa sul superamento dell'idea secondo la quale il benessere sociale e la redditività d'impresa costituiscano un gioco a somma zero. I due autori dimostrano con un approccio empirico come le politiche aziendali debbano focalizzarsi sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni logiche tra il progresso civile e il successo commerciale, strutturando modelli di business orientati a un concetto di produttività che includa azioni di carattere socio-culturale come la tutela dei paesaggi culturali, la valorizzazione delle competenze e dei saperi tradizionali dei territori o la cooperazione con le istituzioni identitarie locali, affinché questo genere di attività cessino di configurarsi come un elargizione assistenziale estemporanea per l'impresa (Porter e Kramer 2011). In questa prospettiva, è possibile pensare la *CCR* come un investimento strategico capace di favorire una condizione di mutuo beneficio per la quale da un lato, l'intervento aziendale rigenera e preserva l'ecosistema socio-culturale locale, contrastando lo sradicamento e l'omologazione globale; dall'altro, tale radicamento culturale arriva a rappresentare un fattore di differenziazione per l'impresa stessa, garantendole un vantaggio competitivo unico e arrecando una serie di benefici tra cui: crescente fiducia relazionale degli stakeholder, innalzamento della

qualità della vita del contesto di insediamento e attrattività nei confronti dei talenti e dei capitali intellettuali. Questa prospettiva trova un riscontro anche nel framework di Bzdak (2022), il quale argomenta come l'autentica responsabilità culturale debba essere radicata stabilmente nel tessuto organizzativo, arrivando a rappresentare una vera e propria strategia di co-creazione del valore capace di dare nuova forma all'identità del marchio e garantire benefici di lungo periodo.

1.3.3 CSR e CCR come driver di innovazione sostenibile

Il possibile superamento dell'impostazione strettamente riparatoria e di conformità con l'aspetto burocratico e legislativo ha guidato la dottrina manageriale contemporanea verso l'analisi dei nessi e delle relazioni di causalità tra la responsabilità sociale e l'innovazione organizzativa. All'interno di questo filone di ricerca, la *Strategic CSR* evolve da modello di pura ottimizzazione del valore condiviso a vero e proprio motore di innovazione sostenibile, capace di stimolare la riconfigurazione radicale di modelli di business attraverso un approccio di dialogo proattivo con l'ambiente esterno. Di conseguenza, quella che Halme e Laurila (2009) definiscono *CR Innovation* si configura come una nuova forma di responsabilità d'impresa, la quale estendendo i confini del *core business* aziendale, alimenta processi di creazione di business radicalmente alternativi. In questi termini, viene descritto l'approccio *BOP (Base of the Pyramid)* utilizzato da imprese come Cemex o ICICI Bank e volto all'assunzione di determinati problemi sociali come stimoli originari per l'innovazione, la creazione di nuovi prodotti o interni business. La *CR Innovation* si basa quindi su una visione imprenditoriale di tipo *win-win*, dove la risoluzione di un problema comunitario genera al contempo una fonte di ricavo stabile per l'azienda. (Halme e Laurila 2009) A questa corrente di pensiero si allinea anche il contributo di Nidumolu et al. (2009), il quale presenta lo sviluppo sostenibile come un qualcosa di inevitabile e propone un modello di cambiamento diviso in cinque fasi: considerare la conformità come un'opportunità (*viewing compliance as opportunities*), rendere sostenibili le catene del valore (*making value chains sustainable*), progettare prodotti e servizi sostenibili (*designing sustainable products and services*), sviluppare nuovi modelli di business (*developing new business models*) e creare piattaforme all'avanguardia (*creating next-practice platforms*). La ricerca condotta dagli autori su trenta grandi aziende riconosce quindi la

sostenibilità, intesa come vicina alla *CR Innovation* di Halme e Laurila (2009), come una fonte inesauribile di innovazione tecnologica e organizzativa capace di generare ritorni sia in termini di riduzione dei costi (*bottom-line*) sia di incremento dei ricavi (*top-line*). Secondo gli autori quindi le imprese lungimiranti trattano la sostenibilità come la nuova frontiera dell'innovazione aziendale e sulla base di questa plasmano nuovi prodotti, processi e modelli di business in anticipo rispetto ai *competitors*. L'intersezione tra *CR Innovation* e le *next practice platforms* crea una base consistente anche per una declinazione avanzata di *Corporate Cultural Responsibility* (CCR), che vede la dimensione culturale e identitaria del territorio non più come un patrimonio statico da proteggere *ex-post* ma, al contrario, come un ecosistema dinamico di *open innovation,* strategico per la riconfigurazione del valore d'impresa. In quest'ottica, se come proposto da Maon e Lindgreen (2015) ogni flusso operativo industriale può essere inteso intrinsecamente come un processo di creazione culturale (*culture-making process*), allora l'innovazione sostenibile non può prescindere da una profonda sintonia con l'aspetto culturale e i sistemi di valore del contesto ospitante. Sotto questa lente, quindi il concetto di prodezza culturale (*cultural prowess*) impone alle organizzazioni di assumere determinati tratti culturali locali come input originario per lo sviluppo di soluzioni industriali ad alto valore aggiunto. (Maon e Lindgreen 2015). L'allineamento strategico tra *CSR* e *CCR* si traduce, in ultima analisi, nel pieno soddisfacimento della logica *win-win* delineata dalla letteratura manageriale contemporanea: l'attivazione di partnership culturali cross-settoriali genera simultaneamente un impatto sociale positivo, salvaguardando e rigenerando i patrimoni storici e le competenze tradizionali delle comunità, e un chiaro ritorno economico per l'impresa, garantendo efficienza tanto nella mitigazione dei rischi di rigetto identitario da parte dei mercati locali, quanto nei tassi di crescita, posizionando l'organizzazione in segmenti di mercato altamente differenziati.

1.4. CSR GAP

1.4.1 Differenza tra CSR dichiarata e CSR effettivamente implementata

La progressiva diffusione della rendicontazione extra-finanziaria e la proliferazione di codici etici e impegni volontari non si sono evoluti di pari passo con l'effettiva trasformazione delle condotte aziendali, alimentando la sensazione di scetticismo e cinismo condiviso nei mercati e nella società civile contemporanea. Il problema in questione è stato codificato dalla letteratura economico-manageriale con il concetto di *CSR Gap* (Tashman et al, 2019), termine che evoca il frequente divario intercorrente tra i comportamenti etici dichiarati nei report di sostenibilità e l'effettiva condotta implementata. Sul piano della teoria istituzionale (*Institutional theory)* questa sorta di ipocrisia strutturale trova una chiave di lettura nel concetto di disaccoppiamento (*decoupling*) proposto da Risi et al. (2023) e inteso come una strategia simbolica con cui le aziende esagerano i propri risultati in materia di responsabilità sociale d'impresa nelle *disclosures* formali, al fine di rafforzare la propria legittimità istituzionale. Gli autori nel presentare tale concetto non citano solo le imprese del settore finanziario, le quali adottano strategicamente uno standard internazionale di *CSR* (*Equator Principles)* pur mantenendo l'applicazione di tali linee guida separata dal *core business*, ma anche alcune multinazionali che, se da una lato applicano tutele volte a creare condizioni di lavoro eque per conformarsi alle pressioni locali ed evitare contraccolpi reputazionali, al contempo, aggirano lo spirito originario dei valori locali, dislocando le pratiche commerciali irresponsabili verso paesi con normative e standard meno stringenti. In questi termini, la mancanza di autenticità organizzativa legata all'incoerenza tra i valori formalmente esibiti e le pratiche concretamente agite finisce per alimentare la svalutazione della stessa funzione sociale dell'impresa. Nel contesto della *Corporate Cultural Responsibility*, tale frattura rappresenta il riflesso della storica dicotomia tra performance finanziaria e tessuto culturale. L'impegno etico non viene considerato quindi come parte dell'identità della governance ma, al contrario, viene impiegato come correttivo artificiale esterno volto a mitigare l'impatto o a legittimare dinamiche industriali orientate esclusivamente al profitto a breve termine. In questi termini, risulta centrale il contributo di Jamali et al. (2017), i quali attraverso una ricerca empirica evidenziano l'esistenza di logiche nazionali, internazionali e di costrutti caratteristici di ogni nazione capaci di condizionare il successo delle strategie di sostenibilità. Secondo gli autori, è proprio di fronte a logiche contrastanti e incompatibili tra loro che i decisori

aziendali scelgono la strada del *decoupling*. (Jamali et al. 2017) Laddove prevale un approccio puramente strumentale e utilitaristico alla dimensione etica, gli impegni aziendali nei confronti dei sistemi di valore dei territori subiscono una svalutazione che trova un'efficace sintesi nel concetto di «promesse di pubbliche relazioni vaghe, monopolistiche e talvolta fuorvianti», progettate ad hoc al fine di condizionare e manipolare il giudizio critico degli stakeholder esterni. (Maon e Lindgreen 2015) A questo punto è chiaro che, se da un lato escludere o declassare la dimensione socio culturale in nome di una rigida misurazione delle sole variabili macro-economiche significa privare l'attività imprenditoriale del suo significato profondo, d'altra parte finché la tutela delle matrici identitarie del territorio rimarrà confinata a un paravento cosmetico e discrezionale, separata dal *business model*, gli strumenti di rendicontazione extra-finanziaria continueranno a palesare la propria fragilità istituzionale, rendendo tangibile la necessità di una transizione verso modelli societari capaci di vincolare giuridicamente l'impresa al superamento di tale asimmetria. (Maon e Lindgreen 2015)

1.4.2 I fenomeni di "greenwashing" e "culture-washing"

La manifestazione più critica del divario tra la responsabilità sociale dichiarata e quella effettivamente implementata si riscontra nel fenomeno del *greenwashing*, una pratica che i contributi contemporanei (Risi et al. 2023) associano in maniera diretta alle derive del disaccoppiamento simbolico (Tashman et al. 2019). Il *greenwashing* ha smesso di essere considerato un mero errore di reportistica, per essere decodificato come una vera e propria manovra difensiva di *window-dressing* (Lyon e Maxwell 2011), volta a garantire l'associazione di ideali di ecologia e responsabilità con l'organizzazione, al fine di nascondere performance industriali opache o insostenibili nel lungo periodo. Per comprendere la radice di tale ipocrisia organizzativa, il contributo di Ormiston e Wong (2013) introduce il concetto di "licenza morale" (*moral licensing),* afferendo al meccanismo psicologico-manageriale per cui l'adozione di iniziative di *CSR* parziali induce un senso di "credito etico" distorto all'interno delle organizzazioni e nei confronti di determinati stakeholder, capace di agire da giustificazione per ridurre la vigilanza morale nei confronti del management e legittimare condotte aziendali socialmente irresponsabili come il mantenimento di esternalità negative all'interno della filiera produttiva. Questa dinamica opportunistica

si palesa anche nell'ambito degli investimenti diretti in cultura e nella letteratura più recente viene definito come *culture-washing* (o *art-washing*). (Evans 2015) Nel suo contributo *"Artwash: Big Oil and the Arts"* Mel Evans analizza empiricamente le strategie di sponsorizzazione culturale di grosse aziende petrolifere come *BP* e *Shell* nei confronti di istituzioni culturali iconiche quali la *Tate Modern* o il *British Museum*, dimostrando l'avvenuto sfruttamento delle caratteristiche di purezza e sacralità attribuite alla sfera artistica come "strumento di redenzione reputazionale". In questo senso l'investimento in cultura può essere inteso come acquisto di una licenza sociale ad operare. Il consolidamento del *greenwashing* e del *culture-washing* suggerisce un fallimento degli approcci basati su codici di condotta asimmetrici. Come evidenziato dallo studio di Haack et al. (2012) sui processi di standardizzazione volontaria della responsabilità d'impresa (*CR standardization*), l'adozione di schemi regolatori non coercitivi e privi di sanzioni formali espone il mercato a dinamiche di pura facciata, un mero «parlare a vuoto» (*talking the talk*). Sebbene gli autori suggeriscano che la pressione da parte degli stakeholder possa indurre nel lungo periodo un'auto-intrappolamento morale (*moral entrapment*) capace di spingere progressivamente l'azienda verso l'azione concreta di misure responsabili (*walking the talk*), la natura intrinsecamente lenta, incerta e asimmetrica di questo "impegno strisciante" (*creeping commitment*) risulta spesso incompatibile con le urgenze sistemiche attuali. (Haack et al. 2012) Diviene pertanto necessaria l'adozione di modelli di governance cogenti in grado di inglobare l'impatto positivo nei confronti del territorio, della società e delle persone direttamente all'interno del dna aziendale.

1.5. Conclusione

Questo primo capitolo ha voluto offrire una panoramica dell'evoluzione del dibattito relativo alla *Corporate Social Responsibility*, a partire dalle prime spinte nei confronti del riconoscimento di una forma di responsabilità sociale delle imprese, fino ad arrivare all'analisi dei principali nodi del dibattito contemporaneo. Si è voluto ripercorrere i principali momenti del dibattito sulla responsabilità d'impresa evidenziando non solo il progressivo cambiamento del ruolo e della percezione delle aziende all'interno della società, ma anche lo sviluppo sia teorico che pratico dell'argomento e l'inserimento di questo

all'interno dei programmi aziendali tanto a livello strategico quanto operativo. In questi termini, si è trattata l'adozione da parte delle imprese di strumenti volontari di *CSR* e dell'introduzione di normative a livello internazionale. Nello specifico si è parlato delle *Soft Laws*, la cui natura flessibile ha palesato la necessità per l'impresa di superare la logica della conformità passiva per integrare la sostenibilità direttamente all'interno del proprio modello di business strategico, e dell'Agenda 2030 e degli *SDGs* come invito ad indirizzare gli sforzi verso la protezione e la salvaguardia del patrimonio culturale e naturale. La traiettoria di questa prima parte risulta evidente: la letteratura economica ha dimostrato che l'impresa non è un guscio isolato, ma un attore interdipendente che trae valore dalla qualità delle sue relazioni sistemiche. In questo senso si è parlato della possibilità di concepire la *Corporate Cultural Responsibility* come un punto di maturità di questa rassegna: la responsabilità verso una "società" generica potrebbe aver esaurito la sua portata se non si traduce nella salvaguardia intenzionale dei paesaggi culturali e identitari del territorio. La sfera culturale secondo questa logica diventa di fondamentale importanza per lo sviluppo strategico aziendale, considerabile a tutti gli effetti un driver di innovazione sostenibile. Si è dimostrato quindi come l'allineamento strategico tra *CSR* e *CCR* si concretizzi in un approccio *win-win*, per il quale l'attivazione di partnership culturali cross-settoriali genera simultaneamente un impatto sociale positivo e un chiaro ritorno economico per l'impresa, garantendo efficienza tanto nella mitigazione dei rischi di rigetto identitario da parte dei mercati locali, quanto nei tassi di crescita, posizionando l'organizzazione in segmenti di mercato altamente differenziati. Soffermandosi sui fenomeni più controversi, legati all'aspetto cosmetico e manipolatorio, riconducibile al *gap* talvolta presente tra i programmi aziendali dichiarati e gli interventi effettivamente implementati, questo primo capitolo ha riconosciuto una possibile soluzione nello sviluppo di nuovi modelli di governance capaci di inglobare l'impatto positivo nei confronti del territorio, della società e delle persone direttamente all'interno del dna aziendale. La riflessione conduce così ai modelli che mirano a istituzionalizzare finalità ulteriori rispetto alla sola generazione di profitto e forme di stakeholder governance. Il capitolo successivo approfondirà, mantenendoli distinti, il piano giuridico delle Società Benefit e quello certificativo delle *B Corp*.

CAPITOLO 2: La certificazione B-Corp e il modello di Società Benefit: determinanti istituzionali, scostamenti normativi e analisi trasversale della dimensione culturale

Alla luce di quanto approfondito nel precedentemente in relazione all'evoluzione teorica della *Corporate Social Responsibility* e della *Corporate Cultural Responsibility*, il presente capitolo intende esaminare nel dettaglio il modello delle *B Corp* e l'istituto giuridico delle Società Benefit. L'analisi è volta a ricostruire la genesi del movimento B Lab sotto il profilo normativo e sociale, evidenziando le determinanti istituzionali e i vuoti legislativi che ne hanno favorito l'emersione nel contesto nordamericano. In secondo luogo, in risposta all'interrogativo sollevato nella prima sezione riguardo al fenomeno del *decoupling (*Risi et al. 2023), inteso come scostamento strutturale tra la comunicazione istituzionale dell'azienda e le sue reali pratiche operative, si verificherà se la configurazione ibrida delle aziende certificate e delle Società Benefit possa costituire un'efficace schermatura contro atteggiamenti opportunistici e fenomeni di *greenwashing* o *art washing*. L'indagine si sposterà successivamente sul processo di traslazione del modello statunitense nei paesi europei, focalizzandosi in modo specifico sull'ordinamento italiano (Legge 28 dicembre 2015, n. 208). Verranno messe in luce le modalità con cui il legislatore nazionale ha recepito e adattato tale istituto, evidenziando le divergenze sostanziali tra quanto concepito per le *public companies* e il tessuto produttivo italiano, caratterizzato dalla prevalenza di piccole e medie imprese (PMI). Infine, mantenendo la dimensione culturale come *fil rouge* dell'intera trattazione, si analizzerà la presenza e la valutabilità della *CCR* all'interno degli standard di *B Lab* (*B Impact Assessment*), con l'obiettivo è determinare in che misura l'approccio quantitativo del *BIA* sia in grado di tracciare l'impatto culturale effettivo di un'azienda e come la normativa italiana possa colmare i limiti

metodologici di un framework standardizzato, ponendo le basi per l'indagine empirica oggetto del capitolo successivo.

2.1. Genesi del movimento B-Corp: spinte di mercato e dinamiche istituzionali

2.1.1. Il vuoto normativo anglosassone e la reazione alla Shareholder Primacy

Storicamente le modifiche della configurazione del ruolo delle imprese all'interno del tessuto socioeconomico contemporaneo si scontra con i vincoli imposti dal diritto societario di matrice anglosassone. Per circa un secolo, la dottrina della *shareholder primacy* ha rappresentato il modello alla base del capitalismo occidentale, trovando la sua legittimazione giurisprudenziale all'interno della celebre sentenza della Corte Suprema del Michigan nel caso *Dodge v. Ford Motor Co.* (1919). Tale controversia nacque nel pieno dell'espansione industriale americana, quando Henry Ford decise di ridurre i prezzi di vendita delle automobili e reinvestire i profitti per aumentare l'occupazione e i salari, teorizzando una funzione sociale dell'impresa. A tale visione si opposero i fratelli Dodge, azionisti di minoranza, decisi a tutelare il proprio rendimento finanziario. Con tale verdetto, la corte riconobbe il profitto degli azionisti come obiettivo primario della gestione delle società commerciali, sancendo l'illegittimità di scelte manageriali orientate a scopi filantropici, sociali o culturali, qualora queste possano nuocere all'interesse finanziario dei soci (Hiller 2013). In questi termini, la decisione è tradizionalmente interpretata come uno dei riferimenti giurisprudenziali emblematici della *shareholder primacy*. Questa impostazione ha trovato la sua massima espressione teorica nella "*Agency Theory*" e nel pensiero di Milton Friedman, secondo cui l'unica responsabilità sociale dell'impresa coincide con la massimizzazione dei profitti (Friedman 2007) nel rispetto delle regole del gioco. Il consolidamento di questo dogma a livello sociale ha generato quello che Christopher Marquis (2020) definisce un "*source code error*" del capitalismo: un sistema che incentiva le corporazioni a esternalizzare i costi sociali e ambientali al fine di assicurare la massimizzazione del valore azionario nel breve termine. Nel contesto giuridico statunitense, tale dinamica è portata allo stremo dalle cosiddette *Revlon duties*, originate dalla storica sentenza *Revlon, Inc. v. MacAndrews & Forbes Holdings, Inc.* (1986). Secondo

questa dottrina, in momenti di instabilità gestionale quali specifiche situazioni di vendita o cambio di controllo societario, i doveri fiduciari degli amministratori si restringono drasticamente all'obbligo di massimizzare il valore di liquidazione immediato a favore degli azionisti, escludendo qualsiasi considerazione per gli impatti su dipendenti, fornitori o comunità locali (Hiller 2013). La fragilità strutturale di questo impianto normativo si è manifestata in maniera evidente nel 2005, in occasione della vendita del brand di scarpe da basket *AND 1*. Pur avendo costruito un modello di business fortemente etico, caratterizzato da generosi benefit per i dipendenti e donazioni sistematiche alle comunità locali, i fondatori Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy furono costretti a cedere l'azienda di fronte alle pressioni del mercato (Marquis 2020). Con il cambio di proprietà, il nuovo acquirente impose modifiche gestionali volte ad orientare fortemente l'azienda all'ottimizzazione dei margini di profitto, a discapito di tutti i programmi di impatto sociale, i quali vennero progressivamente smantellati. Da questo avvenimento emerse come le pratiche di *Corporate Social Responsibility* tradizionale fossero prive di una reale tutela legale: in assenza di uno scudo giuridico protettivo, la missione sociale di un'impresa rimaneva un lusso discrezionale, strutturalmente vulnerabile di fronte a passaggi generazionali, acquisizioni o aumenti di capitale (Marquis 2020). Per colmare questo vuoto normativo, nel 2006 gli stessi fondatori di *AND 1* danno vita a *B Lab*, un'organizzazione non profit orientata alla creazione di un'infrastruttura giuridica completa di criteri oggettivi e strumenti capaci di proteggere legalmente l'orientamento al bene comune e l'attenzione alla sfera socioculturale delle imprese (Marquis 2020). L'iniziativa pionieristica di *B Lab* ha portato alla redazione della *Model Benefit Corporation Legislation*, una proposta di legge modello che ha aperto la strada all'adozione, da parte di numerosi stati americani (a partire dal Maryland nel 2010, fino alla svolta del Delaware nel 2013 con la disciplina delle *Public Benefit Corporations*), di una nuova forma giuridica: la *Benefit Corporation* (Hiller 2013). La legislazione della *Benefit Corporation* scardina la tradizionale concezione dei *fiduciary duties* dei direttori societari, secondo la quale i doveri di lealtà (*duty of loyalty*) e di cura (*duty of care*) sono indirizzati in maniera esclusiva verso la proprietà; proponendo un modello di business dove gli amministratori sono legalmente autorizzati e vincolati a effettuare un "test di bilanciamento" (*balancing*), soppesando gli interessi finanziari dei soci con gli impatti materiali sui lavoratori, sui clienti, sulla comunità e

sull'ambiente (Hiller 2013). Ciò assicura una protezione contro le azioni legali di responsabilità per negligenza mosse dagli azionisti attivisti o dai fondi speculativi. Da una prospettiva operativa, la transizione di una società verso lo status di *Benefit Corporation* richiede una modifica radicale e vincolante dei propri documenti costitutivi (*Articles of Incorporation*). In primo luogo, si richiede la ridefinizione dell'oggetto sociale (*corporate purpose*), la quale prevede l'inserimento dell'obbligo di perseguire un "beneficio pubblico generale" (*general public benefit*), inteso come un impatto positivo materiale sulla società e sull'ambiente al fianco del modello standard di conduzione di affari leciti a scopo di lucro. Molti ordinamenti statunitensi, come quello del Delaware, richiedono inoltre l'identificazione statutaria di uno o più "benefici pubblici specifici" (*specific public benefits*), quali ad esempio la promozione della salute pubblica, la protezione dell'ambiente o il sostegno all'istruzione (Hiller 2013). Viene inoltre prevista l'estensione statutaria dei doveri fiduciari (*fiduciary duties*) attraverso l'inserimento di una clausola che impone al consiglio di amministrazione di considerare l'impatto di ogni decisione su un ampio spettro di portatori di interesse esterni (lavoratori, comunità locale, ambiente), impedendo che la massimizzazione del profitto prevalga su tali fattori (Hiller 2013). Infine, viene prevista da statuto l'introduzione dell'obbligo di trasparenza e di redazione del *Benefit Report,* un resoconto formale da distribuire periodicamente agli azionisti. Questo documento deve valutare quantitativamente e qualitativamente le performance sociali e ambientali dell'impresa, utilizzando come metro di paragone uno standard di terze parti indipendente, trasparente e autorevole, quale il *B Impact Assessment* promosso da B Lab e analizzato nel paragrafo 2.2 del presente capitolo (Marquis 2020; Hiller 2013). Inoltre, per consolidare tale trasformazione ed evitare scalate ostili o ripensamenti opportunistici, la modifica degli *Articles of Incorporation* richiede l'approvazione formale tramite un voto a supermaggioranza degli azionisti (solitamente fissata ai due terzi dei votanti), garantendo così che l'orientamento al bene comune dell'azienda sia indice di una scelta strategica e strutturale permanente (Hiller 2013).

2.1.2. Natura ontologica del modello Benefit: evoluzione di facciata o radicale riconfigurazione strutturale?

Al fine di comprendere la reale portata del modello delle *Benefit Corporation*, è necessario condurre un'analisi di carattere teorico, volta a constatare se queste rappresentino una potenziale metamorfosi strutturale delle aziende. Come accennato all'interno del primo capitolo, il dibattito accademico e manageriale si interroga sul rischio che le dichiarazioni di sostenibilità aziendale si risolvano in operazioni di facciata, prive di un reale impatto sulle dinamiche operative interne (Marquis 2020). Infatti, all'interno dello scenario economico in cui il modello dominante è quello della *shareholder primacy*, si è parlato di come la *CSR* di matrice puramente volontaristica abbia mostrato forti limiti strutturali, i quali tendono a favorire dinamiche opportunistiche e fenomeni come il *greenwashing* e l'*art washing*, ovvero l'uso sistematico di sponsorizzazioni artistiche, mecenatismo e filantropia culturale finalizzato a ripulire la reputazione del brand e distogliere l'opinione pubblica dalle esternalità negative (ambientali, sociali o di governance) generate dal core business (Marquis 2020). Questo concetto incarna perfettamente la nozione di "bene compensativo": un tentativo di bilanciare ex-post e in modo apparente i danni sistemici provocati dall'attività industriale, lasciando tuttavia inalterate le logiche di massimizzazione del profitto nel breve termine (Marquis 2020). A questo proposito, differentemente dalle imprese tradizionali, per le quali la sostenibilità e l'impegno sociale rimangono scelte discrezionali e spesso ancorate alla gestione corrente (Hiller 2013), le *Benefit Corporation* introducono vincoli legali e operativi che alterano radicalmente il codice genetico dell'impresa. Come evidenziato nell'analisi di William H. Clark e Larry Vranka (2013), l'intervento legislativo non si limita a raccomandare una condotta etica, ma si pone come *game-changing,* un'operazione normativa radicale volta, in primo luogo, a creare flessibilità gestionale ma anche a favorire la genesi di una vera e propria nuova classe di aziende che richiede per legge un livello superiore di scopo, responsabilità e trasparenza, istituzionalizzando l'allineamento tra profitto e bene comune. Dal punto di vista dei modelli di business, Wendy Stubbs (2017) evidenzia come il modello della *Benefit Corporation* ridefinisca interamente la catena del valore attraverso la rielaborazione della *Value Proposition*, al quale vengono aggiunte la sostenibilità e la rigenerazione come valore integrato del prodotto (Stubbs 2017); la creazione e distribuzione del valore

anche verso dipendenti, fornitori e comunità locali, soggetti integrati come partner chiave all'interno di un ecosistema di interdipendenza (Stubbs 2017) e la ridefinizione della cattura del valore attraverso un vero e proprio capovolgimento del rapporto mezzi e fini: nel modello Benefit, la redditività finanziaria diventa lo strumento indispensabile a garantire la sopravvivenza dell'impresa e il perseguimento della sua missione socio-ambientale nel lungo termine (Stubbs 2017). Questo legame indissolubile tra profitto e impatto positivo trova riscontro in dinamiche competitive concrete e misurabili. Christopher Marquis (2020) evidenzia come l'autenticità garantita dalla struttura legale delle *Benefit Corporation* rappresenti una straordinaria leva di attrazione nel mercato del lavoro. Di fronte a una forza lavoro sempre più attenta all'allineamento valoriale, le imprese che codificano statutariamente il proprio *purpose,* rendendolo parte integrante dell'identità aziendale, sperimentano livelli di fidelizzazione e coinvolgimento dei dipendenti nettamente superiori, riducendo drasticamente il tasso di *turnover* volontario e i costi associati al reclutamento (Marquis 2020). Inoltre, l'obbligo di rendicontazione periodica trasparente e il dovere fiduciario di bilanciare gli interessi di tutti gli stakeholder, aspetti tipici del modello Benefit, riducono incentivi e rischi di *mission drift* e rafforzano l'*accountability*. (Marquis 2020). La *Benefit Corporation* non si presenta quindi come un'evoluzione cosmetica della CSR tradizionale, bensì come un'innovazione istituzionale profonda, strutturalmente progettata, un modello economico in cui la creazione di utilità sociale è protetta dalla legge e originariamente legata alla sopravvivenza stessa dell'impresa (Marquis 2020; Stubbs 2017)

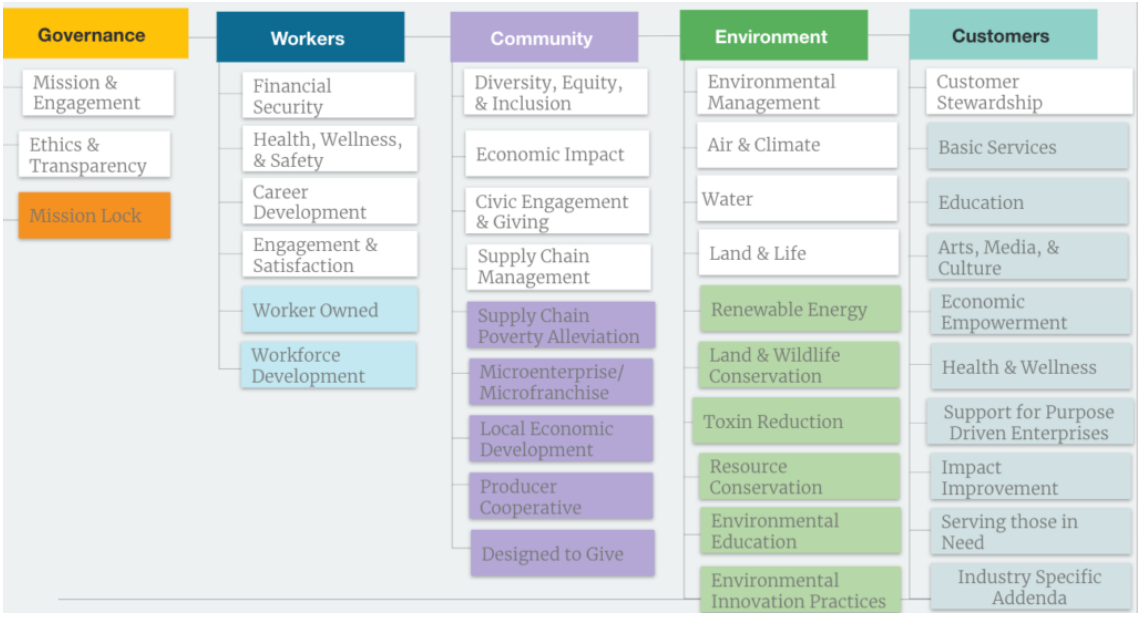
2.2. Analisi del B Impact Assessment (BIA)

2.2.1. Architettura, metriche e algoritmi di scoring del BIA.

La genesi del *B Impact Assessment (BIA)*, sviluppato a partire dal 2006 dall'organizzazione no-profit B Lab, è da ricondursi alla necessità di colmare un vuoto metodologico e operativo emerso nell'ambito della valutazione e gestione della sostenibilità aziendale. Prima della sua introduzione, il panorama internazionale era dominato da framework

come il *Global Reporting Initiative (GRI)*, il quale nonostante rappresentasse uno standard fondamentale per la trasparenza e la comunicazione degli impatti socio-ambientali, soffriva di una debolezza strutturale: essendo concepito prevalentemente come strumento di informativa per grandi multinazionali quotate, esso manifestava un approccio prevalentemente descrittivo e a consuntivo. A conseguenza di ciò si apriva un vuoto rilevante in termini di misurabilità quantitativa, comparabilità e accessibilità per le organizzazioni ibride e le piccole-medie imprese (Tabares 2021). In risposta a questo limite strutturale, i fondatori di B Lab hanno sviluppato il *BIA* come un motore di scoring quantitativo standardizzato, interattivo e orientato a tradurre la sostenibilità in parametri gestionali operativi (Marquis 2020). L'architettura del *BIA* si articola in cinque macroaree d'impatto che riflettono la varietà dei portatori d'interesse dell'impresa e che sono riportate all'interno della *Tabella 2.1*. (Honeyman e Jana 2019).

Figura 2.1. "B Impact Assessment (BIA)"



Fonte: https://bcorporation.eu/become-a-b-corp/b-impact-assessment/

Nella prima area, la *Governance*, vengono valutati parametri come l'etica aziendale e la trasparenza societaria esaminando metriche rigorose come l'indice di disparità salariale, premiando le organizzazioni che mantengono tale rapporto al di sotto di soglie predefinite e verificando la presenza di canali formali per la segnalazione di condotte illecite. L'area

dedicata ai *Workers* analizza indicatori quantitativi stringenti come la percentuale di dipendenti che percepiscono un salario dignitoso calcolato su base locale e le ore annue di formazione professionale erogate per singolo addetto. Nella dimensione della *Community*, il *BIA* quantifica l'impatto sul territorio misurando variabili come la percentuale di budget di acquisto allocata a fornitori situati entro un raggio geografico ristretto, la diversità di genere e di etnia all'interno della catena di fornitura e la formalizzazione di *policy* di volontariato aziendale retribuito. Per quanto concerne l'*Environment*, i parametri di valutazione impongono la misurazione dei consumi idrici, dei tassi di deviazione dei rifiuti dalle discariche e, soprattutto, la quantificazione certificata delle emissioni di gas serra suddivise secondo lo standard del *GHG Protocol* in: *Scope 1* (emissioni dirette prodotte da impianti o veicoli aziendali), *Scope 2* (emissioni indirette legate al consumo di energia elettrica e termica acquistata) e *Scope 3* (emissioni indirette lungo l'intera catena del valore, inclusi fornitori, logistica e utilizzo del prodotto). Infine, l'area dei *Customers* monitora l'utilità sociale intrinseca del prodotto o servizio offerto, valutando la presenza di sistemi strutturati di tutela della *privacy* dei dati e di meccanismi di *feedback* volti a misurare l'efficacia del prodotto nel risolvere specifiche vulnerabilità dei consumatori. Una delle peculiarità del *BIA* è che si caratterizza per un sistema di calcolo dinamico e asimmetrico, in cui il peso delle domande viene ricalibrato in tempo reale in base a fattori specifici delle aziende come il settore merceologico, la localizzazione geografica e alla dimensione dell'impresa, garantendo così la coerenza della misurazione (Silva et al. 2022). Lo spettro di valutazione prevede un punteggio massimo teorico di 200 punti, con una soglia minima di sbarramento fissata a 80 punti per l'accesso alla certificazione, reputata dagli esperti come il punto di pareggio in cui un'azienda smette di essere "estrattiva" (ossia di consumare risorse sociali e ambientali) e inizia a essere "rigenerativa". La logica matematica del calcolo distingue chiaramente tra le performance operative ordinarie e i cosiddetti *Impact Business Models* (*IBM*). Mentre le varie aree valutano il comportamento quotidiano dell'azienda e attribuiscono punteggi frazionati per pratiche standard di buona gestione, gli *IBM* rappresentano la componente più premiante e complessa del *software*. Qualora l'algoritmo rilevi che l'impresa è strutturata intenzionalmente per risolvere un problema sistemico, come nel caso di catene di approvvigionamento basate interamente sul commercio equo o di tecnologie indirizzate alla riduzione dell'inquinamento

atmosferico, il sistema sblocca sezioni di domande ad alto valore numerico. Se l'impresa non è in grado di dimostrare l'intenzionalità e la sistematicità di tale modello, l'algoritmo azzera i relativi punti *IBM*, determinando una drastica riduzione del punteggio complessivo e impedendo il superamento della soglia minima (Silva et al. 2022). Al fine di garantire la credibilità del sistema ed evitare l'autoreferenzialità tipica dell'autovalutazione, B Lab esercita un ruolo formale di validazione come ente terzo indipendente (Honeyman e Jana 2019). Il processo di certificazione prevede che, una volta inviato il questionario con un punteggio autocertificato superiore a 80, l'azienda venga sottoposta a una fase di *Verification* affidata a soggetti terzi indipendenti, secondo requisiti di auditing richiamati da B Lab e consistenti nella produzione di prove documentali legali e operative per ogni singola risposta fornita, come contratti di fornitura, relazioni tecniche di impatto ambientale e registri retributivi. Tale rigore nel processo di audit, supportato da interviste dirette al management e controlli a campione, eleva il *BIA* dalla dimensione di semplice strumento di autodiagnosi a pilastro di trasparenza pubblica, offrendo al mercato e agli investitori una metrica certificata e schermata da asimmetrie informative (Marquis 2020; Silva et al. 2022).

2.2.2. Dinamiche evolutive degli standard B Lab

Nonostante la diffusione globale del *B Impact Assessment* (*BIA*), l'architettura di misurazione tradizionale di B Lab non è stata esente da critiche, le quali sostenevano che la debolezza del sistema originario risiedeva nella natura cumulativa della soglia degli 80 punti: poiché il punteggio finale deriva dalla somma algebrica delle diverse aree, un'impresa poteva compensare gravi lacune sociali o di *governance* attraverso punteggi eccezionalmente alti in ambiti non correlati, come la filantropia ambientale o il *welfare* interno. Questa flessibilità ha aperto l'ipotesi della possibile adozione di condotte opportunistiche, spingendo il movimento verso la necessità di una profonda autoriforma (Marquis 2020). Al fine di preservare la propria integrità, B Lab ha avviato una transizione evolutiva verso un sistema rigido basato su sette requisiti minimi, obbligatori e non negoziabili, definiti *Impact Topics: Purpose & Stakeholder Governance; Climate Action; Justice, Equity, Diversity & Inclusion; Government Affairs & Collective Action; Fair Work; Hu-*

man Rights; Environmental Stewardship & Circularity (B Lab Europe 2026). Tali requisiti sono da intendersi come pilastri cardine verso i quali le aziende in corsa per la certificazione devono manifestare una conformità sostanziale. Questo cambiamento stabilisce che il semplice raggiungimento degli 80 punti nel *BIA* non è più una condizione sufficiente ed elimina alla radice la possibilità di effettuare compensazioni *ex-post* tra aree diverse (B Lab Europe 2026). L'esacerbazione degli standard pone l'accento sulla governance democratica e sull'equità sociale, introducendo tra i requisiti obbligatori la *Purpose & Stakeholder Governance*, che impone alle imprese di integrare la consultazione attiva dei portatori di interesse nei processi decisionali del consiglio di amministrazione e i pilastri di *Fair Work e Human Rights Due Diligence*, i quali vincolano le organizzazioni a garantire livelli salariali dignitosi e a implementare sistemi permanenti di monitoraggio dei diritti fondamentali lungo tutta la filiera, estendendo la responsabilità dell'impresa al di fuori dei confini legali della propria sede (B Lab Europe 2026). I nuovi criteri, inoltre, integrano in maniera vincolante i temi della giustizia sociale e dell'inclusione attraverso il requisito "*JEDI*" (*Justice, Equity, Diversity & Inclusion*), il quale impone alle aziende di strutturare *policy* formali per sradicare i divari salariali di genere e promuovere la diversità culturale e sociale. Questo innalzamento della sbarra trasforma la natura stessa della certificazione in un'autenticazione esclusiva e affidabile, al sicuro da rischi di interventi di facciata: se un'organizzazione fallisce nel soddisfare anche uno solo dei requisiti minimi di civiltà aziendale, l'accesso allo status di *B Corp* viene precluso (B Lab Europe 2026). Si tratta di un'evoluzione coerente con la tesi di Christopher Marquis (2020), secondo cui il movimento Benefit, per non essere cooptato dalle logiche del mercato tradizionale, deve costantemente elevare i propri standard operativi, imponendo alle imprese di dimostrare un impatto positivo concreto e non negoziabile sull'intero ecosistema sociale e comunitario in cui operano.

2.3. L'assetto normativo italiano: la disciplina delle Società Benefit e lo scostamento dal modello USA

2.3.1. Il primato normativo della Legge 208/2015

L'ingresso della disciplina delle Società Benefit nell'ordinamento giuridico italiano rappresenta la prima traduzione, all'interno di un sistema normativo statale di *civil law*, degli standard di *governance* formulati dal movimento privato delle *B Corp*. L'introduzione della Legge di stabilità 2016 (Legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, commi 376-384) trova il suo nesso causale proprio nella necessità di istituzionalizzare le pratiche pionieristiche promosse da *B Lab*, colmando la distanza tra il piano della validazione volontaria di terza parte e quello del diritto societario cogente (Mion e Loza Adaui 2020). Il ponte strutturale tra i due sistemi è da riconoscersi nel fatto che *B Lab* prevede all'interno dei propri regolamenti globali il *Legal Requirement*, in virtù del quale certificata che opera in una giurisdizione dotata di una legge ad hoc ha l'obbligo formale di adottare la qualifica legale di Società Benefit entro due anni al fine di mantenere lo status di *B Corp*. La Legge 208/2015 ha quindi recepito ed elevato a norma i pilastri operativi ideati da *B Lab*, codificandoli in precise modifiche dell'atto costitutivo inerenti alla ridefinizione dell'oggetto sociale per includere espressamente il beneficio comune accanto allo scopo lucrativo, all'individuazione formale di un responsabile dell'impatto e all'obbligo di allegare al bilancio d'esercizio di una relazione annuale di impatto, valutata secondo uno standard esterno e neutrale (Mion e Loza Adaui 2020). La portata innovativa della legge risiede nella formale "contrattualizzazione" del beneficio comune all'interno del contratto sociale. Nell'architettura del Codice civile italiano, orientata tradizionalmente alla tutela preminente dell'interesse patrimoniale dei soci, il comma 376 specifica che il beneficio comune possa concretizzarsi in azioni dirette a favore di persone, comunità, territori, ambiente e, con una formulazione pionieristica, espressamente nei confronti di "beni ed attività culturali e sociali" (Legge 208/2015, comma 376). Questa esplicita menzione della dimensione culturale all'interno della norma primaria riveste un valore centrale, elevando la tutela del patrimonio culturale a vero e proprio obiettivo di governance statutario. In questi termini gli amministratori vengono legittimati a destinare risorse aziendali a progetti culturali e artistici senza rischiare contestazioni da parte dei soci per distrazione di beni sociali, schermando l'organo amministrativo attraverso una ridefinizione dei doveri fiduciari che bilancia il rendimento economico con l'impatto socioculturale (Mion e Loza

Adaui 2020). Al contempo, la disciplina italiana si distingue dal modello statutario statunitense per l'infrastruttura di controllo posta a garanzia della trasparenza e dell'autenticità aziendale. Consapevole del rischio di strumentalizzazione commerciale o di forme di *art washing* e *greenwashing*, il legislatore ha inserito nel comma 384 un dispositivo sanzionatorio pionieristico. Qualora una Società Benefit ometta di perseguire le finalità di beneficio comune contrattualizzate nel proprio statuto o trascuri la redazione della relazione d'impatto, tale condotta viene assimilata alle fattispecie di pubblicità ingannevole e pratica commerciale scorretta disciplinate dal Codice del Consumo. Affidando la vigilanza e i poteri sanzionatori all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), la norma italiana protegge il mercato da dichiarazioni etiche non veritiere, trasformando la responsabilità sociale e culturale d'impresa in un preciso vincolo di verità sanzionabile dall'Antitrust (Mion e Loza Adaui 2020). Tuttavia, l'efficacia di questo 'vincolo di verità' si scontra con una diffusa tendenza alla conformità passiva. Come rilevato dall'analisi empirica di Mion e Loza Adaui (2020), molte Società Benefit italiane presentano dichiarazioni di finalità estremamente vaghe, che riproducono letteralmente il dettato legislativo (coprendo talvolta oltre l'80% del testo della dichiarazione) senza sforzarsi di operazionalizzare il beneficio nel proprio core business. Questo fenomeno suggerisce che la sola contrattualizzazione legale, pur essendo un passo avanti fondamentale, non sia una garanzia automatica di impatto reale se non accompagnata da obiettivi specifici e misurabili

2.3.2. Lo scostamento strutturale dal modello statunitense: caratteristiche del tessuto imprenditoriale italiano e adattamento della disciplina Benefit

Per comprendere appieno la portata dell'esperienza italiana nell'evoluzione dei modelli d'impatto, è necessario contestualizzare lo scostamento strutturale tra la matrice giuridico-economica statunitense e la realtà del tessuto produttivo nazionale. Come analizzato nel dibattito sulla transizione dalla *Shareholder Primacy* alla *Stakeholder Governance* (Hiller 2013), la nascita della *Benefit Corporation* negli Stati Uniti ha risposto a un'esigenza di natura prevalentemente difensiva. Il contesto anglosassone, dominato dalla prevalenza di *public companies* a proprietà azionaria frammentata e soggette alla pressione di brevi cicli finanziari, si caratterizzava per una dottrina contrattualistica rivolta alla massimizzazione del profitto, la quale identificava ogni deviazione di risorse verso finalità socio-culturali

come un potenziale abuso di potere manageriale. Di conseguenza, le legislazioni statali americane come quella del Delaware hanno introdotto la figura della Benefit Corporation principalmente per offrire uno "scudo legale" agli amministratori, schermandoli dal rischio di azioni di responsabilità (*derivative suits*) da parte di azionisti insoddisfatti dell'allocazione di risorse a favore della comunità o del patrimonio artistico e culturale (Hiller 2013; Marquis 2020). L'inquadramento normativo introdotto in Italia con la Legge 208/2015, pur richiamando alcuni elementi sviluppati nel contesto statunitense, si è innestato in un sistema economico e societario differente. In particolare, l'esperienza italiana delle Società Benefit deve essere letta alla luce di una tradizione aziendalistica nella quale la finalità dell'impresa è stata frequentemente interpretata in termini più ampi rispetto alla sola massimizzazione del profitto. Come evidenziato da Mion e Loza Adaui (2020), la letteratura italiana di Economia Aziendale ha storicamente riconosciuto all'impresa una pluralità di finalità economiche e sociali; l'introduzione della disciplina Benefit può pertanto essere interpretata come una formalizzazione giuridica di una concezione dell'impresa orientata alla creazione di valore per una pluralità di stakeholder. In tale prospettiva, il beneficio comune può assumere particolare rilevanza per le imprese caratterizzate da un forte radicamento territoriale, consentendo di formalizzare nello statuto finalità rivolte alla comunità, al patrimonio e alle attività culturali. Non si tratta tuttavia di assumere il radicamento territoriale o l'appartenenza distrettuale come caratteristiche necessariamente proprie delle Società Benefit italiane, quanto piuttosto di riconoscere che la flessibilità della disciplina consente alle imprese di incorporare tali dimensioni nel proprio *purpose* quando esse risultino coerenti con l'identità aziendale. (Mion e Loza Adaui 2020). La disciplina italiana ha così operato una rifunzionalizzazione del modello statunitense orientandolo alla tutela della continuità, della coesione territoriale e della valorizzazione del patrimonio culturale del Paese.

2.3.3. Meccanismi di accountability, trasparenza e vigilanza nazionale

L'infrastruttura operativa prefigurata dalla Legge 208/2015 completa il proprio disegno normativo attraverso un sistema integrato di *accountability* e vigilanza, concepito per verificare la reale convergenza tra le finalità di beneficio comune dichiarate nello statuto e la gestione aziendale concreta. Questo meccanismo di controllo si articola su un triplice

livello: una figura organizzativa di presidio interno, un vincolo informativo di trasparenza verso l'esterno e un dispositivo sanzionatorio affidato all'autorità pubblica di vigilanza sui mercati (Mion 2020). Il primo presidio, di natura strettamente gestionale, coincide con l'obbligo di individuare la figura del Responsabile dell'Impatto, ai sensi del comma 380. La legge richiede che la società nomini uno o più soggetti all'interno della propria organizzazione a cui affidare la pianificazione, l'attuazione e il monitoraggio continuo degli obiettivi sociali e culturali statuiti. L'integrazione del Responsabile dell'Impatto nell'organigramma assicura che le metriche socio-ambientali non rimangano confinate a mero principio ideale, ma vengano tradotte in decisioni operative, fungendo da raccordo strategico tra l'organo amministrativo e i diversi portatori d'interesse (Mion e Loza Adaui 2020). Il secondo pilastro dell'infrastruttura di trasparenza risiede nella redazione e pubblicazione obbligatoria della Relazione Annuale di Impatto (comma 382), la quale deve essere allegata al bilancio d'esercizio e resa accessibile sul sito web aziendale. A differenza della rendicontazione sociale volontaria, la legge fissa parametri vincolanti per la validità di tale documento, stabilendo che la misurazione debba avvalersi di uno standard esterno di valutazione. I requisiti analitici che tale strumento deve possedere per essere ritenuto idoneo sono codificati nell'Allegato 4 della legge, il quale impone quattro condizioni vincolanti: l'esaustività (la capacità di misurare l'impatto in modo olistico), la neutralità (la provenienza dello standard da un ente indipendente non soggetto a conflitti di interesse con l'azienda), la trasparenza (la piena pubblicità e accessibilità dei criteri di calcolo) e la rigorosità scientifica della metodologia applicata. Parallelamente, l'Allegato 5 stabilisce il perimetro analitico minimo della misurazione, individuando quattro aree di valutazione obbligatorie: il governo d'impresa (relativo alla trasparenza e all'etica della governance), i lavoratori (inerente a relazioni sindacali, retribuzioni e formazione), l'ambiente (focalizzato sul consumo di risorse e sulle emissioni) e la categoria degli altri portatori d'interesse. In quest'ultima l'Allegato 5 include espressamente le attività culturali e sociali tra gli ambiti da considerare nella valutazione dell'impatto (Mion 2020). A chiusura del sistema, la disciplina italiana prevede un meccanismo sanzionatorio e di vigilanza pubblica che merita un approfondimento specifico rispetto al semplice quadro civilistico. Diversamente dal modello statunitense, in cui l'osservanza dei doveri socio-ambientali è affidata alle sole azioni giudiziarie promosse dai soci, l'ordinamento italiano attribuisce

al comma 384 un ruolo centrale all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM). Come anticipato nel 2.3.1., qualora un'impresa si qualifichi come Società Benefit ma ometta la stesura della relazione d'impatto, adotti uno standard esterno privo dei requisiti dell'Allegato 4 o dichiari obiettivi di beneficio comune non supportati da evidenze gestionali, la condotta viene perseguita quale pubblicità ingannevole e pratica commerciale scorretta ai sensi del Codice del Consumo, con competenza AGCM. Questo specifico canale di enforcement trasforma la vigilanza d'impatto in una tutela pubblicistica del mercato e protegge i consumatori e le imprese concorrenti dal rischio di *greenwashing* e *art washing*. (Mion 2020; Mion e Loza Adaui 2020). Ciononostante, la vaghezza terminologica rilevata in molte dichiarazioni d'intento rappresenta un limite oggettivo per l'attività di monitoraggio. Se le finalità rimangono nebulose, l'accountability rischia di ridursi a un esercizio autoreferenziale, lasciando spazio a comportamenti opportunistici in cui la qualifica di Società Benefit viene utilizzata più come uno scudo reputazionale per ottenere un "*halo effect*" sul mercato che come una reale bussola strategica. In conclusione, l'esperienza italiana dimostra come la Legge 208/2015 abbia fornito una struttura solida e un'infrastruttura di controllo inedita a livello globale, capace di rifunzionalizzare il modello statunitense adattandolo a un tessuto di PMI radicate sul territorio. Tuttavia, emerge chiaramente che la sostanza del beneficio comune dipende dalla capacità delle imprese di superare la mera conformità legale per abbracciare una rendicontazione trasparente e di qualità. Il passaggio dalla forma (la legge) alla sostanza (l'impatto) trova la sua sfida più complessa proprio nella dimensione culturale, dove la vaghezza dei termini normativi e la rigidità degli strumenti quantitativi rischiano di oscurare il valore generativo della *CCR*. Risulta dunque necessario approfondire come lo standard internazionale *BIA* si interfacci con questa specifica dimensione.

2.4. La dimensione culturale (CCR) nel framework Benefit: analisi e frizioni metodologiche

2.4.1. L'impronta della CCR nelle cinque macroaree del BIA

L'analisi dell'architettura delle Società Benefit sviluppata nelle sezioni precedenti ha dato prova di come il legislatore italiano abbia espressamente incluso la tutela e la valorizzazione dei "beni e delle attività culturali" tra le finalità statutarie di beneficio comune e nell'area di rendicontazione obbligatoria dei portatori d'interesse (Legge 208/2015, Allegato 5). Tuttavia, dato il fatto che nella prassi gestionale e nei processi di certificazione *B Corp*, le organizzazioni ricorrono prevalentemente al *B Impact Assessment* in qualità di standard esterno di valutazione, risulta chiara la presenza di un cortocircuito epistemologico e metodologico: uno strumento di misurazione sviluppato nel contesto economico-giuridico statunitense e orientato a metriche prevalentemente quantitative dimostra un'efficacia parziale nella comprensione della complessità della *Corporate Cultural Responsibility* e della specificità del patrimonio culturale intangibile (Bzdak 2022; Silva et al. 2022). Nonostante la riconosciuta flessibilità operativa e l'adattabilità dell'algoritmo di *scoring* del *BIA*, il quale per calibrare i quesiti e i pesi ponderali considera fattori come la dimensione aziendale, il settore merceologico di appartenenza e il contesto geografico di operatività (Honeyman e Jana 2019), questa plasticità mostra un limite strutturale quando viene applicata alle variabili culturali, finendo per trattare la dimensione etica, estetica e identitaria secondo parametri standardizzati e universali (Bzdak 2022). Tale vincolo si manifesta sia all'esterno, ove l'algoritmo non è in grado di ricalibrarsi sulle specificità storico-culturali dei territori in cui l'impresa è radicata, sia all'interno, riducendo la complessità delle dinamiche interculturali e cognitive a semplici indicatori statistici di diversità demografica (Berthoin Antal e Strauß 2013; Bzdak 2022). Per comprendere le implicazioni di questa asimmetria è necessario richiamare il quadro teorico formulato da Michael Bzdak (2022), il quale definisce la CCR come un impegno strategico, sistemico e costitutivo della governance aziendale, dichiarando che la valorizzazione dell'arte e della cultura richiede il superamento della "filantropia transazionale" a favore di un approccio trasformativo capace di generare capitale umano, coesione sociale e innovazione umanistica. Se collocato di fronte a questa prospettiva, il *BIA* rivela importanti omissioni all'interno delle sue cinque macroaree d'impatto (Honeyman e Jana 2019; Bzdak 2022). Nella macroarea *Governance*, lo strumento valuta la trasparenza e l'integrazione della missione

sociale nello statuto, ma prescinde completamente dalla sussistenza di indicatori di *cultural governance*. Applicando al *BIA* la lente interpretativa proposta da Bzdak (2022) e dalla letteratura sulle artistic interventions, è possibile rilevare l'assenza di indicatori specificamente dedicati alla presenza di presidi organizzativi dedicati alla cultura, come la costituzione di un *Cultural Advisory Board* o la previsione di curatori d'impresa negli organi direttivi. Allo stesso modo, restano invisibili le prassi di pianificazione avanzata, come l'adozione di un procedure di valutazione preventiva dell'impatto culturale delle decisioni strategiche, misure di tutela dell'eredità storica aziendale (*corporate heritage*) o la destinazione statutaria di quote fisse di margine operativo lordo alla valorizzazione del patrimonio culturale locale (Berthoin Antal e Strauß 2013; Bzdak 2022). All'interno della dimensione *Workers*, la misurazione del *BIA* si focalizza su parametri salariali, di salute, sicurezza e diversità demografica della forza lavoro. Tuttavia, l'incapacità dell'algoritmo di cogliere l'eterogeneità culturale in senso qualitativo impedisce di effettuare un efficace tracciamento dell'impatto dei processi d'integrazione interculturale, della gestione del capitale cognitivo e dell'utilizzo di pratiche di *artistic intervention* nei luoghi di lavoro (Berthoin Antal 2013). L'impiego dei linguaggi artistici come dispositivo di formazione critica, superamento della stagnazione organizzativa e stimolazione della creatività viene eroso dal sistema di valutazione, che lo confina alla mera rendicontazione quantitativa delle ore di formazione erogate ai dipendenti (Berthoin Antal e Strauß 2013; Bzdak 2022). È nella macroarea *Community* che il *BIA* assegna lo spazio più consistente alle attività culturali, confermando in ogni caso un'impostazione riduttiva. Il software traccia le erogazioni liberali, le donazioni e il volontariato d'impresa, trattando il sostegno alla cultura come spesa filantropica o atto di liberalità estemporaneo (Honeyman e Jana 2019). Da questa evidenza ne deriva la limitata comprensione delle forme avanzate di *CCR* e di *Culture 3.0*, nelle quali l'impresa non si limita a erogare risorse finanziarie passive a enti terzi, ma agisce come piattaforma collaborativa per la co-creazione e la rigenerazione urbana a base culturale (Sacco et al. 2012). Equiparando una donazione occasionale a una partnership culturale sistemica e di lungo periodo con il territorio, ecco che lo strumento dimostra la sua scarsa abilità nel riconoscere il valore relazionale generato dall'organizzazione (Sacco et al. 2012; Klamer 2017). L'area Environment riflette anch'essa questa rigidità, concentrando la misurazione esclusivamente su grandezze fisico-ambientali

quali emissioni, consumi idrici e gestione dei rifiuti ed ignorando ogni possibile considerazione del paesaggio quale bene culturale ed estetico, nonché la tutela dell'architettura industriale storicizzata e la sostenibilità antropica dei luoghi di insediamento (Silva et al. 2022). Infine, la macroarea *Customers* valuta la sicurezza e l'utilità sociale dei prodotti, omettendo tuttavia di considerare il valore pedagogico, estetico e culturale che l'offerta aziendale può esercitare sulla sensibilità della comunità (Honeyman e Jana 2019). In sintesi, la mappatura critica del *BIA* attraverso la lente di Bzdak (2022) e della *Value-Based Economy* (Klamer 2017) dimostra che lo standard internazionale, pur dotandosi di una notevole flessibilità settoriale, dimostra una capacità limitata di riconoscimento della dimensione culturale, tendendo a ridurre la *CCR* a semplice variabile finanziaria o a componente della filantropia locale. Emerge quindi la necessità di indagare come la disciplina italiana sulle Società Benefit e la prassi distrettuale possano offrire uno spazio d'interpretazione più idoneo a valorizzare il patrimonio identitario e culturale del territorio (Klamer 2017; Bzdak 2022).

2.4.2. Il patrimonio storico, artistico e distrettuale nella disciplina italiana del "beneficio comune"

L'incapacità del *B Impact Assessment* di intercettare e quantificare la dimensione intangibile della cultura trova un diretto bilanciamento nell'ordinamento giuridico italiano, il quale attraverso la Legge 208/2015 colma questa lacuna codificando espressamente il sostegno ai "beni ed attività culturali e sociali" tra le finalità di beneficio comune (comma 376) e nell'area di rendicontazione dell'Allegato 5. Sebbene una lettura meramente letterale della norma potrebbe ridurre tale prescrizione all'erogazione di donazioni o sponsorizzazioni estemporanee, la dottrina aziendale e giuridica promuove un'interpretazione estensiva del dettato legislativo (Mion e Loza Adaui, 2020). Tale approccio consiste nell'elevare la responsabilità culturale a elemento costitutivo dell'oggetto sociale aziendale, contrattualizzando la finalità culturale nello statuto e consentendo così all'impresa di integrare la tutela del patrimonio e l'impatto culturale tra i doveri fiduciari degli amministratori, al pari della generazione di profitto (Mion 2020; Bzdak 2022). Questa specificità normativa risponde con aderenza alle dinamiche del capitalismo distrettuale ita-

liano, dove la competitività delle filiere del *made in Italy* affonda le radici nella stratificazione storica, estetica e relazionale del territorio di insediamento (Klamer 2017). Attraverso l'interpretazione estensiva della norma, le Società Benefit italiane possono istituzionalizzare la salvaguardia sia del patrimonio artistico locale sia della propria eredità industriale, come la cura di musei d'impresa, la digitalizzazione degli archivi storici e il recupero di complessi di archeologia industriale. Di conseguenza, la tutela del capitale culturale distrettuale si trasforma a tutti gli effetti in una scelta di governance permanente e protetta dal diritto civile (Mion e Loza Adaui 2020). In questa prospettiva, la disciplina sulle Società Benefit si dimostra il dispositivo giuridico ideale per dare veste formale ai principi alla base del concetto di *Culture 3.0,* già citato nel paragrafo precedente (Sacco et al. 2012). Riconoscendo la cultura non più come un bene di consumo passivo da finanziare a fini d'immagine, ma come una risorsa pervasiva e partecipativa capace di generare esternalità positive sulla coesione sociale e sull'innovazione, la legge italiana fornisce all'impresa la struttura per trasformare la *Corporate Cultural Responsibility* in una leva di sviluppo sistemico per l'intero ecosistema territoriali (Sacco et al. 2012; Bzdak 2022).

2.4.3. Limiti dell'approccio quantitativo standardizzato

L'incapacità di definire chiaramente l'impatto, evidenziata da Mion e Loza Adaui (2020), è particolarmente marcata quando le imprese dichiarano di voler perseguire benefici in ambito culturale. Questa difficoltà di tradurre la *CCR* in obiettivi di governance verificabili non è solo una scelta delle imprese, ma spesso il riflesso di una lacuna metodologica degli standard di rendicontazione oggi dominanti. A conclusione del quadro teorico tracciato nel presente capitolo, emerge con chiarezza la fondamentale asimmetria epistemologica che contrappone la logica valutativa del *B Impact Assessment* alla natura della *Corporate Cultural Responsibility* (Marquis 2020; Silva et al. 2022). L'approccio contabile alla base del *BIA* risponde all'esigenza di misurare l'efficienza gestionale e l'impatto socio-ambientale secondo metri di valutazione omogenei; tuttavia, dimostra una potenziale frizione strutturale quando pretende di applicare la medesima griglia numerica alla dimensione culturale, la quale è per sua natura qualitativa, relazionale, contestuale e intrinsecamente fluida (Klamer 2017; Bzdak 2022). Il punto critico di questo fenomeno è da ricercarsi quindi nella progressiva riduzione di valori eterogenei e intangibili a unico

parametro di calcolo (Klamer 2017), in quanto di fronte alla complessità dei processi culturali, l'algoritmo dei BIA tende a misurare prevalentemente gli input finanziari o gli output fisicamente rendicontabili, rischiando di assimilare l'impatto culturale a mera spesa di rappresentanza (Honeyman e Jana 2019; Bzdak 2022). In questi termini viene trascurata la componente generativa della responsabilità culturale, che risiede nel valore relazionale, nel rafforzamento del senso di appartenenza della comunità, nello stimolo al pensiero critico e nella rigenerazione estetica e sociale del territorio (Berthoin Antal 2013; Sacco et al. 2012) con il conseguente rischio che la portata trasformativa della cultura venga snaturata, e che questa sia ridotta a mero adempimento formale orientato al raggiungimento della soglia minima di punteggio per la certificazione *B Corp* (Klamer 2017; Marquis 2020). L'asimmetria si accentua nel confronto tra il modello anglosassone e la realtà dei contesti locali ed europei. Laddove la metrica americana predilige una valutazione *top-down*, decontestualizzata e applicabile indistintamente a contesti e settori eterogenei, la *CCR* trova il proprio valore primario nel radicamento *bottom-up* e nelle relazioni di fiducia coltivate nel tempo con i distretti industriali e le istituzioni culturali del territorio (Sacco et al. 2012; Mion e Loza Adaui 2020). Un intervento artistico nei luoghi di lavoro o un progetto di restauro partecipato per la comunità locale generano impatti sistemici che difficilmente possono essere catturati da un quesito a risposta chiusa, poiché la loro efficacia risiede nella qualità del processo e non nella sola quantità del prodotto finale (Berthoin Antal e Strauß 2013; Klamer 2017).

2.5. Conclusione

L'analisi condotta nel corso del presente capitolo ha permesso di ricostruire la parabola evolutiva che ha portato dal superamento dei limiti della *CSR* tradizionale all'affermazione del modello *B Corp* e delle Società Benefit. In primo luogo, la disamina delle determinanti istituzionali statunitensi ha dato prova di come l'iniziativa del movimento B Lab sia nata per colmare un vuoto normativo profondo. La *Benefit Corporation* si è rivelata un'innovazione istituzionale in grado di offrire uno scudo giuridico agli amministratori e di ancorare l'impatto socio-ambientale alla struttura stessa dell'oggetto sociale, pre-

venendo così fenomeni di *decoupling*, *greenwashing* e *art washing*. Parallelamente, l'analisi delle dinamiche evolutive del *B Impact Assessment* ha mostrato lo sforzo di autoriforma di B Lab nel passaggio da un punteggio puramente cumulativo al vincolo dei requisiti minimi degli *Impact Topics*, riducendo la possibilità di compensazioni opportunistiche tra diverse aree aziendali. In secondo luogo, la trattazione ha messo in luce la profonda rifunzionalizzazione dell'istituto nell'ordinamento italiano tramite la Legge 28 dicembre 2015, n. 208. Se nel sistema anglosassone la *Benefit Corporation* nasce principalmente come meccanismo di difesa legale per manager di *public companies* esposte alla volatilità dei mercati finanziari, nel contesto italiano essa si è innestata su un tessuto produttivo dominato da Piccole e Medie Imprese per lo più di proprietà familiare. In questo scenario, la contrattualizzazione del beneficio comune nello statuto e la vigilanza affidata all'AGCM rispondono alla volontà di tutelare, formalizzare e tramandare il capitale sociale, relazionale e reputazionale dell'impresa, proteggendo la missione aziendale di fronte a momenti di criticità. Tuttavia, come evidenziato dalle evidenze empiriche di Mion e Loza Adaui (2020), la sola apertura normativa e la formale "contrattualizzazione" dello scopo sociale non costituiscono una garanzia automatica di impatto reale. L'analisi rileva infatti come molte Società Benefit italiane tendano a adottare dichiarazioni di finalità estremamente vaghe o di mera conformità burocratica spesso riproducendo fedelmente il testo legislativo. Emerge dunque uno scarto tangibile tra forma e sostanza, che dimostra come l'efficacia dell'istituto dipenda dalla reale capacità aziendale di tradurre le clausole statutarie in obiettivi di *core business* concreti e misurabili. Un contributo centrale di questa indagine riguarda la dimensione culturale (*CCR*), in quanto l'analisi critica ha evidenziato un cortocircuito epistemologico tra l'approccio contabile del *BIA* e la natura intangibile del patrimonio culturale. Nello standard internazionale nordamericano, orientato a metriche prevalentemente quantitative e transazionali, la cultura rischia di rimanere confinata a mera spesa filantropica o a voce di costo della *Community*. Al contrario, il legislatore italiano, citando espressamente i "beni e le attività culturali" all'art. 1, comma 376 della Legge 208/2015, ha fornito la cornice giuridica idonea ad accogliere i principi della *Culture 3.0*. La tutela dell'eredità storico-artistica e del paesaggio industriale si pone quindi come una leva strategica di governance e di sviluppo del territorio. In quest'ottica si manifesta l'esigenza di verificare quanto queste prerogative normative e

metodologiche trovino riscontro effettivo nella prassi gestionale quotidiana, superando le insidie della "vaghezza d'intento". Risulta quindi fondamentale interrogarsi su come le aziende interpretino il vincolo del "beneficio comune" sul piano culturale e se lo strumento del *BIA* consenta loro di valorizzare appieno il legame con l'identità locale o se imponga limiti operativi. A tal fine, il terzo capitolo si proporrà di calare le evidenze teoriche finora analizzate sul piano empirico, attraverso un'indagine sul campo condotta su un campione di *B Corp* certificate con sede nella regione Veneto. Tale territorio rappresenta un laboratorio di ricerca ideale: caratterizzato da una storicizzata vocazione al capitalismo distrettuale, da un'elevata densità di PMI e da un inestimabile patrimonio storico-artistico, il contesto veneto permetterà di analizzare l'efficacia concreta dei modelli di valutazione e di verificare se l'eventuale impegno culturale dichiarato dalle aziende si traduca in un'autentica strategia di valorizzazione culturale.

CAPITOLO 3: Mappatura della Corporate Cultural Responsibility nelle B Corp venete

3.1. Obiettivi e metodologia

Il presente capitolo è finalizzato alla mappatura e all'analisi della *Corporate Cultural Responsibility* nella popolazione delle *B Corp* venete individuate. La ricerca ha preso in esame 44 imprese certificate con sede in Veneto, identificate attraverso un'attività di scraping direttamente dal portale istituzionale di B Lab Italia. Successivamente, i profili delle singole imprese sono stati analizzati incrociando i dati presenti sui siti web aziendali con le informazioni economico-finanziarie estratte dalla banca dati AIDA. Il processo di raccolta ha permesso la costruzione di un database strutturato comprendente la ragione sociale, la provincia della sede operativa, le dimensioni aziendali, il settore merceologico di appartenenza, il sito web e l'anno di conseguimento della certificazione *B-Corp*. Tali variabili sono state utilizzate per delineare le principali caratteristiche della popolazione analizzata e fornire un'immagine della diffusione del modello B Corp nel contesto regionale. Per la classificazione dimensionale sono stati adottati i criteri dimensionali delle PMI riportati da Unioncamere sulla base della normativa europea di riferimento, distinguendo tra microimprese, con meno di 10 occupati e fatturato annuo o totale di bilancio non superiore a 2 milioni di euro; piccole imprese, con meno di 50 occupati e fatturato annuo o totale di bilancio non superiore a 10 milioni di euro; medie imprese, con meno di 250 occupati e fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure totale di bilancio non superiore a 43 milioni di euro; e grandi imprese, individuate tra le organizzazioni che non rientrano nei requisiti dimensionali previsti per le PMI. La classificazione è stata effettuata utilizzando i dati relativi a occupati, fatturato e totale di bilancio disponibili nella banca dati AIDA. Tali variabili sono state utilizzate per fornire un inquadramento descrittivo della popolazione analizzata, evidenziando la distribuzione territoriale

e dimensionale, nonché la diversa anzianità di certificazione *B Corp*. Alla prima ricognizione anagrafica e strutturale è seguita una specifica indagine dedicata alla dimensione culturale della responsabilità d'impresa e condotta su due differenti livelli documentali. Il primo riguarda l'oggetto sociale, rilevato attraverso la banca dati AIDA e utilizzato per verificare il grado di formalizzazione della dimensione culturale tra le finalità societarie. Il secondo riguarda invece la più recente relazione d'impatto disponibile, analizzata al fine di rilevare la presenza di azioni concretamente riconducibili alla *Corporate Cultural Responsibility*. Il confronto tra i due livelli vuole valutare il grado di corrispondenza tra formalizzazione e implementazione della dimensione culturale, verificando se a fronte di riferimento culturale esplicito corrispondano effettivamente iniziative rendicontate dall'impresa. L'analisi consente quindi di individuare sia configurazioni di coerenza sia eventuali forme di disallineamento tra dichiarazioni formali e pratiche concretamente documentate. Al fine di rendere sistematica e comparabile l'analisi documentale, le informazioni raccolte sono state successivamente codificate attraverso due scale ordinali denominate *Score Oggetto Sociale* e *Score CCR*, rispettivamente finalizzate a rilevare il grado di formalizzazione della dimensione culturale nelle finalità societarie, e il grado di implementazione e strutturazione delle iniziative culturali concretamente rendicontate. I criteri di costruzione e attribuzione dei due score sono illustrati nel paragrafo successivo.

3.2. Costruzione del database e criteri di codifica

A partire dalla popolazione delle 44 B Corp venete individuate, è stato costruito un database con la finalità non solo di fornire l'inquadramento delle caratteristiche delle imprese analizzate, ma anche per facilitare l'individuazione di eventuali riferimenti culturali nelle finalità societarie e nelle attività concretamente rendicontate. La struttura del database è stata definita in modo da integrare informazioni anagrafiche e strutturali con variabili specificamente elaborate ai fini della presente ricerca. La raccolta delle informazioni è avvenuta attraverso l'incrocio di differenti fonti: i dati relativi alla certificazione *B Corp* e ai siti web aziendali sono stati ricavati a partire dal portale di B Lab Italia e successivamente verificati attraverso le fonti istituzionali delle singole imprese; le informazioni societarie, economico-finanziarie e relative all'oggetto sociale sono state invece

rilevate attraverso la banca dati AIDA. Per l'analisi delle pratiche di *Corporate Cultural Responsibility* è stata presa in considerazione, per ciascuna impresa, la più recente Relazione d'Impatto disponibile ad agosto 2026, periodo in cui si è svolta la raccolta dei dati. La costruzione del database ha seguito una logica progressiva. In una prima fase sono state raccolte le variabili necessarie a descrivere la composizione della popolazione; successivamente sono stati analizzati l'oggetto sociale e la relazione d'impatto, traducendo le evidenze qualitative emerse dai documenti in due scale ordinali costruite allo scopo di rendere sistematico e comparabile il confronto e denominate *Score Oggetto Sociale* e *Score CCR*. Le scale non intendono rappresentare indicatori quantitativi standardizzati della performance culturale, bensì strumenti di codifica elaborati ai fini della presente ricerca per distinguere differenti livelli di formalizzazione e implementazione della dimensione culturale.

3.2.1. Variabili di inquadramento

Al fine di delineare il profilo anagrafico e strutturale, per ciascuna delle imprese in esame sono state raccolte informazioni circa la ragione sociale, la provincia di riferimento, la dimensione aziendale, il settore merceologico, il sito web e l'anno di conseguimento della certificazione *B Corp*. A queste variabili sono state affiancate le informazioni necessarie all'analisi della dimensione culturale, quali l'oggetto sociale e la più recente relazione d'impatto disponibile. La variabile territoriale è stata ricondotta alla provincia di appartenenza, così da consentire una lettura della distribuzione delle B Corp all'interno del contesto regionale veneto. Il settore merceologico è stato sulla base della classificazione ATECO presente all'interno della banca dati AIDA. L'anno di prima certificazione è stato invece rilevato con l'obiettivo di restituire un'indicazione dell'anzianità di adesione al modello *B Corp*, senza attribuire a tale variabile un significato causale rispetto alla presenza o al grado di strutturazione della *CCR*. Per quanto riguarda la dimensione aziendale, come anticipato, la classificazione delle imprese nelle categorie micro, piccole, medie e grandi è stata eseguita sulla base dei criteri dimensionali delle PMI adottati nella ricerca e già illustrati nel paragrafo precedente. L'attribuzione è stata effettuata utilizzando i dati relativi al numero di occupati, al fatturato e al totale di bilancio disponibili nella banca dati AIDA. Tale classificazione consente di restituire una rappresentazione

maggiormente articolata della popolazione analizzata e di verificare, nella successiva fase descrittiva, la composizione dimensionale delle *B Corp* presenti nel territorio regionale. La costruzione di queste variabili non è finalizzata all'attribuzione di un giudizio alle imprese, ma alla definizione del contesto entro cui interpretare la successiva analisi della *Corporate Cultural Responsibility*.

3.2.2. Score Oggetto Sociale

Il primo indicatore elaborato ai fini dell'analisi è lo *Score Oggetto Sociale*, volto a rilevare il grado con cui la dimensione culturale trova formalizzazione all'interno delle finalità societarie dell'impresa. La fonte utilizzata per l'attribuzione dello score è il documento "Oggetto Sociale" riportato nella banca dati AIDA alla sezione "Attività e overview" e scelto in quanto espressione formalizzata delle attività e delle finalità che ogni società dichiara di perseguire. Lo *Score Oggetto Sociale* assume valori compresi tra 0 e 2. Il valore 0 viene attribuito nell'eventualità non sia presente alcun riferimento statutario riconducibile alla dimensione artistica o culturale. I valori 1 e 2, invece, vengono attribuiti rispettivamente nel caso in cui è presente un riferimento culturale espresso attraverso una formulazione generica o standard (spesso legato alla qualifica giuridica di Società Benefit) e quello in cui la componente culturale viene invece formulata in maniera personalizzata e collegata alle specificità dell'organizzazione, alle sue finalità societarie o al proprio modello di attività. In questi termini si vuole sottolineare come la distinzione tra i valori 1 e 2 non dipenda quindi dalla semplice presenza o assenza del termine "cultura", ma dal grado di specificità e integrazione del riferimento. Formulazioni generiche relative alla promozione di attività culturali, alla tutela dei beni culturali o al sostegno della cultura, quando non ulteriormente contestualizzate, vengono considerate come una formalizzazione di base. Al contrario, riferimenti esplicitamente collegati alle caratteristiche dell'impresa, al patrimonio aziendale, alla produzione artistica, alla valorizzazione del territorio o ad altre specifiche modalità di intervento culturale sono ricondotti al livello più elevato della scala.

3.2.3. Score CCR

Il secondo indicatore, denominato *Score CCR*, è finalizzato a rilevare il livello di implementazione della *Corporate Cultural Responsibility* attraverso l'analisi della più recente relazione d'impatto disponibile per ciascuna impresa ad agosto 2026. Considerando esclusivamente azioni concretamente realizzate e rendicontate, anche questa scala assume valori compresi tra 0 e 2. Il valore 0 viene attribuito quando, all'interno del documento analizzato, non emergono iniziative concretamente riconducibili alla *CCR*. La presenza di dichiarazioni d'intento, obiettivi futuri o generici riferimenti alla volontà di sostenere la cultura non è stata considerata sufficiente ai fini dell'attribuzione di uno score positivo in assenza di un'attività effettivamente realizzata. Il valore 1 identifica le imprese che rendicontano almeno un'azione culturale concreta, ma prevalentemente episodica, occasionale o riconducibile a una logica filantropico-mecenatistica. Rientrano in questa categoria, ad esempio, sponsorizzazioni una tantum, donazioni o forme di sostegno a iniziative e organizzazioni culturali che non risultano inserite all'interno di una relazione continuativa o di un programma aziendale strutturato. Il valore 2 viene invece attribuito quando la relazione d'impatto evidenzia un impegno culturale caratterizzato da continuità, strutturazione o integrazione nell'attività dell'impresa. Tale profilo può manifestarsi attraverso partnership culturali durature, programmi pluriennali, attività sistematiche di valorizzazione dell'*Heritage*, realizzazione o gestione di spazi culturali e museali, *Artistic Interventions* integrate negli spazi o nei processi organizzativi, nonché progetti continuativi di valorizzazione culturale e territoriale. La strutturazione può emergere anche dalla presenza di un insieme coerente e continuativo di attività riconducibili a un programma culturale dell'impresa. Ai fini della classificazione, le iniziative sono state ricondotte a tre principali ambiti operativi: *Artistic Interventions*, partnership culturali e rigenerazione territoriale e valorizzazione dell'*Heritage*. Le categorie sono state utilizzate come riferimento per identificare la natura sostanziale delle attività, mantenendo tuttavia la possibilità che una singola iniziativa presenti caratteristiche riconducibili a più di una dimensione. In particolare, la valorizzazione dell'*Heritage* è stata interpretata in senso non esclusivamente aziendale, considerando anche i casi nei quali l'impresa interviene sulla conservazione e valorizzazione di patrimoni storici, produttivi o territoriali connessi

alla propria attività. Inoltre, è importante sottolineare che un'iniziativa non viene classificata come *CCR* quando coincide con il normale core business dell'impresa, salvo che presenti una componente aggiuntiva e intenzionale di beneficio culturale evidentemente distinta dalla normale attività commerciale. Un criterio particolarmente rilevante riguarda la distinzione tra contenuto culturale dell'intervento e natura del soggetto coinvolto. In questi termini, la sola presenza di un partner culturale non è stata considerata condizione sufficiente per classificare l'iniziativa come *CCR*: la codifica ha privilegiato il contenuto effettivo e la finalità dell'intervento. Iniziative prevalentemente ambientali, sociali, formative o organizzative sono state escluse dal perimetro della *CCR* qualora non presentassero una componente artistica, culturale o patrimoniale sostanziale. Allo stesso modo, le attività di fruizione culturale rivolte ai dipendenti sono state considerate manifestazioni di fruizione o welfare culturale, ma non automaticamente classificate come *Artistic Interventions*. Quest'ultima categoria è stata riservata ai casi nei quali l'impresa inserisce intenzionalmente artisti, linguaggi o processi artistici all'interno degli spazi, delle relazioni o dei processi organizzativi. L'applicazione congiunta dei due score consente infine di mantenere analiticamente distinti il livello formale e il livello operativo della *Corporate Cultural Responsibility* e pone la base per il successivo confronto tra le 44 imprese permettendo di rilevare non soltanto la presenza o l'assenza della dimensione culturale, ma anche le differenti configurazioni che possono emergere dall'incrocio tra ciò che viene formalizzato nell'oggetto sociale e ciò che viene effettivamente rendicontato nelle pratiche aziendali.

3.3. Rilevazione degli score e valutazione della coerenza tra formalizzazione e implementazione della CCR

3.3.1. Inquadramento delle B Corp venete e distribuzione degli score

Se la prima parte di questo capitolo è stata dedicata alla definizione della metodologia dei criteri di codifica adottati, questo paragrafo entra nel merito dei risultati dell'indagine, fornendo innanzitutto un inquadramento della popolazione analizzata. Come anticipato,

le 44 aziende *B Corp* venete individuate sono state raggruppate in un database e inquadrate secondo variabili anagrafico-strutturali come la ragione sociale, la dimensione la sede della provincia e l'anno di certificazione per poi scendere nel merito della presenza di riferimenti alla *Corporate Cultural Responsibility* all'interno dichiarati dall'oggetto sociale o concretamente implementati. In una prima fase, tuttavia, l'attenzione viene concentrata sulle caratteristiche strutturali della popolazione, sintetizzate nella *Tabella 3.1.*

Tabella 3.1.: "Inquadramento delle B Corp venete"

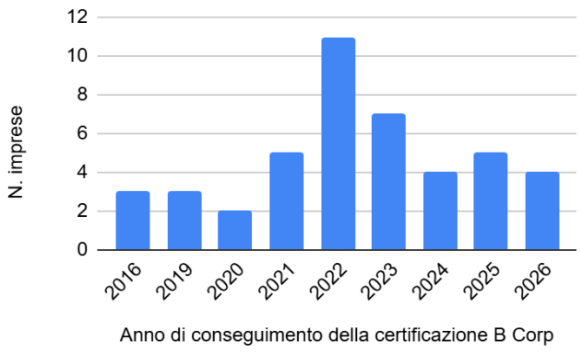
Variabile	N. imprese	% sul totale
Sede (Provincia)		
Belluno	2	4,55%
Padova	5	11,36%
Treviso	12	27,27%
Venezia	1	2,27%
Verona	6	13,64%
Vicenza	18	40,91%
Dimensione		
Micro	13	29,55%
Piccola	18	40,91%
Media	10	22,73%
Grande	3	6,82%
Anno Certificazione		
2016	3	6,82%
2019	3	6,82%
2020	2	4,55%
2021	5	11,36%

2022	11	25,00%
2023	7	15,91%
2024	4	9,09%
2025	5	11,36%
2026	4	9,09%
Totale generale	**44**	**100,00%**

Fonte: elaborazione propria su dati B Lab Italia, AIDA e Relazioni d'Impatto delle imprese; dati raccolti ad agosto 2026.

La tabella propone una prima visione quantitativa delle *B Corp* venete, organizzata secondo le variabili sede (provincia), dimensione e anno di certificazione. Per ciascuna categoria viene riportato il numero di aziende corrispondente e l'incidenza percentuale sul totale della popolazione. I dati riportati suggeriscono una concentrazione delle realtà certificate nelle provincie di Treviso e Vicenza, il cui totale cumulativo è pari al 68,18%, emerge inoltre la totale assenza di aziende certificate nella provincia di Rovigo, motivo per cui la provincia non compare nella tabella. Sotto il profilo dimensionale, la popolazione è composta prevalentemente da micro, piccole e medie imprese, che rappresentano complessivamente il 93,18% del totale; soltanto tre imprese, pari al 6,82%, rientrano infatti nella categoria delle grandi imprese. La tabella riporta inoltre i dati circa l'anno di conseguimento della certificazione, il cui andamento è descritto dal *Grafico 3.1.*

Grafico 3.1.: Andamento certificazione B Corp in veneto



Fonte: elaborazione propria su dati B Lab Italia, AIDA e Relazioni d'Impatto delle imprese; dati raccolti ad agosto 2026.

Il grafico mostra una fase di picco nel 2022, anno in cui 11 aziende su 44, pari al 25% della popolazione hanno conseguito la certificazione. Tale evidenza viene utilizzata esclusivamente a fini descrittivi: la presente ricerca non intende infatti indagare le determinanti della diffusione temporale della certificazione *B Corp*, ma ricostruire il contesto entro il quale viene successivamente osservata la dimensione della *CCR*. Definite le principali caratteristiche della popolazione analizzata, l'attenzione si sposta sulle variabili costruite specificatamente per la presente ricerca e finalizzate ad osservare separatamente il grado di formalizzazione e di implementazione della dimensione culturale

Tabella 3.2.: "Distribuzione dello Score Oggetto Sociale e dello Score CCR"

Score	Score Oggetto Sociale – N.	% totale	Score CCR – N.	% totale
0	18	40,91%	19	43,18%
1	18	40,91%	7	15,91%
2	8	18,18%	17	38,64%
ND	0	0,00%	1	2,27%

Fonte: elaborazione propria su dati B Lab Italia, AIDA e Relazioni d'Impatto delle imprese; dati raccolti ad agosto 2026.

La *Tabella 3.2* illustra la distribuzione dei due score all'interno della popolazione analizzata. Con riferimento allo *Score Oggetto Sociale*, i valori risultano concentrati prevalentemente nei livelli 0 e 1, entrambi attribuiti a 18 imprese, pari complessivamente all'81,82% della popolazione. Soltanto 8 imprese, corrispondenti al 18,18%, presentano invece un valore pari a 2, indicativo di un riferimento alla dimensione culturale personalizzato e integrato nelle finalità societarie. Per quanto riguarda lo *Score CCR*, 19 imprese, pari al 43,18% della popolazione, non rendicontano iniziative concretamente riconducibili alla *CCR* nell'ultima relazione d'impatto disponibile, mentre per un'impresa lo score non risulta determinabile in quanto certificata nel 2026 e mancante di documentazione. Tra le 24 imprese per le quali emerge almeno un'iniziativa culturale, 17 presentano uno

Score CCR pari a 2 e 7 uno *score* pari a 1: ciò evidenzia come, tra le imprese concretamente attive sul piano della *CCR*, le forme strutturate e continuative risultino più frequenti rispetto alle iniziative episodiche o prevalentemente di carattere filantropico. La distribuzione separata dei due indicatori, tuttavia, non consente ancora di stabilire se la formalizzazione della dimensione culturale corrisponda effettivamente alla sua implementazione; a tal fine, nel paragrafo successivo i due *score* vengono analizzati congiuntamente attraverso una matrice di incrocio.

3.3.2. Matrice Score Oggetto Sociale × Score CCR

Al fine di analizzare congiuntamente il grado di formalizzazione della dimensione culturale nell'oggetto sociale e il livello di implementazione delle pratiche *di Corporate Cultural Responsibility*, la *Tabella 3.3* propone l'incrocio tra i due score attribuiti alle imprese analizzate. In questa fase il numero complessivo delle osservazioni è pari a 43, poiché per una delle 44 imprese considerate non è stato possibile determinare lo *Score CCR* a causa della mancata disponibilità della relativa relazione d'impatto; tale impresa è stata pertanto esclusa dall'analisi combinata.

Tabella 3.3. "Matrice Score Oggetto Sociale x Score CCR"

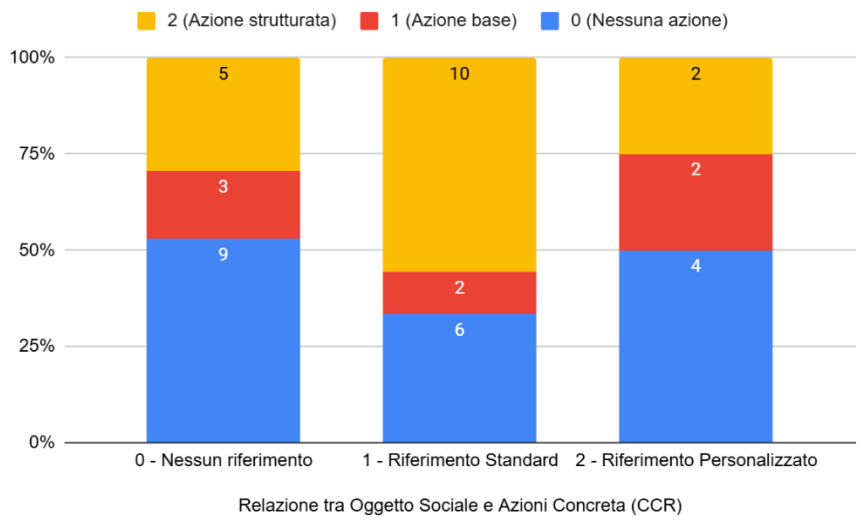
Score Oggetto Sociale \ Score CCR	**0**	**1**	**2**	Totale
0 - Nessun riferimento	9	3	5	**17**
1 - Riferimento Standard	6	2	10	**18**
2 - Riferimento Personalizzato	4	2	2	**8**
Totale	**19**	**7**	**17**	**43**

Fonte: elaborazione propria su dati B Lab Italia, AIDA e Relazioni d'Impatto delle imprese; dati raccolti ad agosto 2026.

La distribuzione evidenzia una notevole eterogeneità nelle combinazioni tra formalizzazione e implementazione. Tra le 17 imprese prive di riferimenti culturali nell'oggetto sociale, 8 rendicontano comunque almeno un'iniziativa riconducibile alla *CCR*: 3 presentano uno *Score CCR* pari a 1 e 5 uno s*core* pari a 2. Ciò significa che, nonostante l'assenza di una corrispondente formalizzazione statutaria, il 47,06% delle imprese appartenenti a

questa categoria implementa comunque pratiche culturali più o meno strutturate. Una configurazione differente emerge tra le 18 imprese con uno *Score Oggetto Sociale* pari a 1. In questo gruppo, 6 imprese, pari al 33,33%, non rendicontano iniziative *CCR*, mentre 2 presentano azioni di natura episodica o filantropica e 10, pari al 55,56%, evidenziano forme strutturate o continuative di intervento culturale. Infine, appare particolarmente significativo il gruppo delle 8 imprese caratterizzate da uno *Score Oggetto Sociale* pari a 2, dove a fronte di un riferimento culturale personalizzato e integrato nelle finalità societarie, 4 imprese, corrispondenti al 50% del gruppo, non rendicontano alcuna iniziativa concretamente riconducibile alla *CCR*. Due imprese presentano uno *Score CCR* pari a 1 e soltanto due, pari al 25%, raggiungono anche il livello massimo dello *score*. Nel complesso, la matrice non evidenzia quindi una corrispondenza lineare tra il livello di formalizzazione statutaria della dimensione culturale e il grado di implementazione delle relative pratiche. Tale risultato emerge con maggiore immediatezza nel *Grafico 3.2*, che rappresenta la distribuzione dello *Score CCR* all'interno dei tre livelli dello *Score Oggetto Sociale*. Le diverse configurazioni risultanti dall'incrocio tra i due indicatori saranno approfondite nel paragrafo successivo, distinguendo le situazioni di coerenza da quelle di disallineamento.

Grafico 3.2. "Analisi della relazione Score Oggetto Sociale x Score CCR"



Fonte: elaborazione propria su dati B Lab Italia, AIDA e Relazioni d'Impatto delle imprese; dati raccolti ad agosto 2026.

3.3.3. Configurazioni di coerenza e disallineamento

L'analisi congiunta dei due *score* consente di approfondire il rapporto tra la formalizzazione della dimensione culturale nelle finalità societarie e la sua effettiva implementazione nelle pratiche rendicontate. A tale scopo, la distinzione ordinale dei due indicatori tra i livelli 0, 1 e 2 utilizzata nelle analisi precedenti, viene ora ricondotta alle due casistiche di presenza e assenza della dimensione culturale. Sono pertanto considerate imprese caratterizzate da una formalizzazione culturale quelle con *Score Oggetto Sociale* superiore a 0, mentre uno *Score CCR* superiore a 0 identifica la presenza di almeno un'iniziativa concretamente riconducibile alla *Corporate Cultural Responsibility*. L'incrocio tra le due dimensioni permette di individuare quattro configurazioni differenti, riportate nella *Tabella 3.4*.

Tabella 3.4 "Configurazioni di coerenza e disallineamento tra formalizzazione e implementazione della CCR"

Formalizzazione	**Implementazione**	**Configurazione**	**N. imprese**	**%**
Oggetto Sociale> 0	CCR > 0	Coerenza tra formalizzazione e implementazione	16	37,21%
Oggetto Sociale > 0	CCR = 0	Disallineamento tra formalizzazione e implementazione	10	23,26%
Oggetto Sociale = 0	CCR > 0	Implementazione non formalizzata	8	18,60%
Oggetto Sociale = 0	CCR = 0	Assenza della dimensione culturale su entrambi i livelli	9	20,93%

Fonte: elaborazione propria su dati B Lab Italia, AIDA e Relazioni d'Impatto delle imprese; dati raccolti ad agosto 2026.

La configurazione più frequente è rappresentata dalle imprese per le quali alla presenza di un riferimento culturale nell'oggetto sociale corrisponde almeno un'iniziativa concretamente rendicontata nella relazione d'impatto più recente. Tale condizione interessa 16 imprese su 43, pari al 37,21% della popolazione considerata nell'analisi combinata. In questi casi emerge quindi una sostanziale corrispondenza tra la formalizzazione della dimensione culturale e la sua traduzione in pratiche aziendali. Tuttavia, la configurazione non implica necessariamente una perfetta equivalenza tra il grado di formalizzazione e quello di strutturazione delle iniziative, in quanto al suo interno possono rientrare combinazioni differenti degli *score* 1 e 2; essa segnala esclusivamente che a un riferimento statutario alla cultura corrisponde almeno un'attività *CCR* documentata. Una seconda configurazione, osservata in 10 imprese, pari al 23,26%, riguarda invece la presenza di un riferimento culturale nell'oggetto sociale a cui non è seguita alcuna iniziativa concretamente riconducibile alla *CCR* nella relazione d'impatto analizzata. Questa categoria, quindi, presenta il più evidente disallineamento tra formalizzazione e implementazione. Il risultato assume particolare rilevanza alla luce dell'obiettivo della ricerca, poiché mostra come l'inserimento della dimensione culturale nelle finalità societarie non costituisca, di per sé, una condizione sufficiente affinché tale orientamento trovi espressione nelle attività successivamente rendicontate. Tale configurazione può essere interpretata come un'evidenza documentale compatibile con il fenomeno del *decoupling (*Risi et al. 2023), inteso come separazione tra strutture o impegni formalmente dichiarati e pratiche effettivamente osservabili. È tuttavia necessario mantenere una certa cautela interpretativa, in quanto lo *Score CCR* è attribuito esclusivamente sulla base delle informazioni contenute nella relazione d'impatto più recente; l'assenza di iniziative rendicontate non permette pertanto di escludere in modo assoluto l'eventualità che l'impresa abbia svolto attività culturali non incluse nel documento o in anni precedenti. La configurazione osservata evidenzia quindi un disallineamento documentale tra i due livelli analizzati, più che dimostrare l'assenza assoluta di pratiche culturali. Un andamento simile interessa le 8 imprese, pari al 18,60%, che presentano uno *Score Oggetto Sociale* pari a 0 ma uno *Score CCR* positivo. Questa configurazione può essere definita come implementazione non formalizzata e mostra come la presenza di un riferimento culturale statutario non rappresenti

una condizione necessaria per lo sviluppo di attività di *CCR*. Le iniziative culturali possono quindi manifestarsi anche in risposta a strategie, opportunità, relazioni territoriali o scelte organizzative non precedentemente esplicitate nelle finalità societarie. Infine, 9 imprese, pari al 20,93%, non presentano alcun riferimento culturale né formalizzato né implementato. Ecco che si registra una forma di coerenza per assenza, poiché i due livelli documentali risultano concordanti nel non attribuire alla dimensione artistico-culturale un ruolo riconoscibile. Considerando congiuntamente le quattro configurazioni, 25 imprese su 43, pari al 58,14%, presentano una corrispondenza tra i due documenti, sia essa determinata dalla contemporanea presenza della dimensione culturale (16 imprese) oppure dalla sua contemporanea assenza (9 imprese). Le restanti 18 imprese, pari al 41,86%, mostrano invece una forma di disallineamento, che assume direzioni differenti: in 10 casi la formalizzazione non trova riscontro nelle pratiche rendicontate, mentre in 8 casi le attività culturali emergono nonostante l'assenza di una preventiva formalizzazione statutaria. Nel complesso, i risultati confermano quanto già suggerito dalla matrice precedente: la formalizzazione della dimensione culturale nell'oggetto sociale non appare né una condizione sufficiente né una condizione necessaria per l'implementazione di pratiche di *CCR*. La relazione tra dichiarazioni formali e azioni risulta quindi articolata e non lineare. Tale evidenza costituisce il principale risultato dell'analisi trasversale condotta sulle *B Corp* venete e fornisce il punto di partenza per il successivo approfondimento longitudinale, volto a osservare non soltanto la presenza delle iniziative culturali in un dato momento, ma anche la loro continuità, trasformazione e progressiva strutturazione nel tempo.

3.4. Conclusioni e limiti della ricerca

L'analisi condotta nel presente capitolo ha consentito di fornire una prima mappatura sistematica della *Corporate Cultural Responsibility* all'interno della popolazione delle *B Corp* venete individuate, affiancando alle principali caratteristiche anagrafico-strutturali delle imprese due livelli di osservazione della dimensione culturale: la sua formalizzazione nell'oggetto sociale e la sua implementazione nelle attività concretamente rendicontate. Attraverso la costruzione dello *Score Oggetto Sociale* e dello *Score CCR* è stato

quindi possibile tradurre evidenze documentali di natura qualitativa in categorie comparabili, mantenendo distinti il livello formale e quello operativo. Con riferimento all'oggetto sociale, soltanto 8 imprese su 44 presentano un riferimento culturale personalizzato e integrato nelle finalità societarie, mentre la restante popolazione si distribuisce equamente tra assenza di riferimenti e formulazioni di carattere generale e standardizzato rispetto agli obblighi legati alla qualifica di Società Benefit. Sul piano operativo, l'analisi delle relazioni d'impatto evidenzia invece 24 imprese nelle quali è possibile individuare almeno una pratica riconducibile alla *CCR*, con una prevalenza delle forme strutturate e continuative rispetto alle iniziative episodiche o prevalentemente filantropiche. L'incrocio tra i due indicatori rappresenta tuttavia il risultato maggiormente significativo dell'analisi. Le configurazioni osservate non evidenziano infatti una corrispondenza lineare tra la presenza della dimensione culturale nelle finalità societarie e la sua successiva implementazione. Delle 43 imprese per le quali è stato possibile effettuare l'analisi combinata, 16 presentano contemporaneamente una formalizzazione culturale e almeno un'azione *CCR*, mentre 9 non evidenziano la dimensione culturale su nessuno dei due livelli. Parallelamente, 10 imprese formalizzano un riferimento culturale senza che questo trovi riscontro nelle attività rendicontate, mentre in 8 casi iniziative di *CCR* emergono pur in assenza di una corrispondente formalizzazione statutaria. Tali risultati suggeriscono pertanto che la formalizzazione statutaria della dimensione culturale non costituisca, all'interno della popolazione osservata, né una condizione sufficiente né una condizione necessaria per lo sviluppo di pratiche di *Corporate Cultural Responsibility*. La relazione tra dichiarazioni e attività appare piuttosto articolata e può assumere direzioni differenti: dalla sostanziale coerenza tra i due livelli al disallineamento tra finalità formalizzate e pratiche documentate, fino alla presenza di iniziative culturali sviluppate senza una preventiva dichiarazione di intento. Ciò conferma l'utilità di mantenere distinti i due piani dell'analisi e, al contempo, evidenzia come la sola osservazione delle finalità societarie non sia sufficiente per ricostruire l'effettivo orientamento culturale dell'impresa. I risultati devono tuttavia essere interpretati alla luce di alcuni limiti. Un primo elemento riguarda il perimetro adottato per l'identificazione della *CCR*. La classificazione delle iniziative si è concentrata principalmente su *Artistic Interventions*, partnership culturali e rigenerazione territoriale e valorizzazione dell'*Heritage*. Tali categorie hanno consentito

di rendere coerente la codifica, ma non intendono configurarsi come una tassonomia esaustiva della *Corporate Cultural Responsibility*. Ulteriori modalità di intervento culturale potrebbero pertanto non essere pienamente rappresentate dal framework adottato, soprattutto nei casi caratterizzati da forme ibride o difficilmente riconducibili alle categorie individuate. Un secondo limite riguarda la comparabilità temporale delle relazioni d'impatto. Per ciascuna impresa è stata analizzata la relazione più recente disponibile al momento della raccolta dei dati, effettuata ad agosto 2026. Ciò implica che le annualità osservate non coincidano necessariamente per tutte le organizzazioni, infatti, mentre per numerose imprese il documento più recente si riferisce al 2025, per altre l'ultima relazione disponibile riguarda il 2024 o, in alcuni casi, il 2023. L'analisi trasversale mette quindi a confronto la fotografia documentale più aggiornata disponibile per ciascuna impresa, ma non sempre riferita allo stesso esercizio. Questa eterogeneità temporale può incidere sulla comparabilità dei risultati, poiché eventuali iniziative culturali potrebbero essere state introdotte, interrotte o modificate in periodi differenti. Un ulteriore limite deriva dalla natura e disponibilità delle fonti utilizzate. L'inquadramento societario e l'analisi dell'oggetto sociale si basano principalmente sulle informazioni disponibili nella banca dati AIDA, integrate con il portale B Lab Italia e con i siti istituzionali delle imprese. Sebbene l'incrocio di più fonti abbia consentito di aumentare la completezza della ricostruzione, l'analisi rimane dipendente dall'accuratezza, dall'aggiornamento e dal livello di dettaglio delle informazioni accessibili attraverso tali strumenti. Una criticità ancora più rilevante riguarda la natura stessa delle relazioni d'impatto come fonte documentale. Lo *Score CCR* misura, infatti, ciò che le imprese hanno scelto di rendicontare e rendere pubblicamente osservabile, non necessariamente l'intero insieme delle attività realizzate. L'assenza di un'iniziativa nel documento non può pertanto essere interpretata automaticamente come prova della sua mancata realizzazione. Questo aspetto risulta particolarmente importante nell'interpretazione delle configurazioni di disallineamento e del possibile *decoupling (*Risi et al. 2023): i risultati rilevano una distanza tra ciò che viene formalizzato e ciò che viene documentato, senza poter stabilire con certezza se tale distanza corrisponda integralmente alla prassi aziendale. A ciò si aggiunge l'assenza di un formato unico e pienamente standardizzato per la redazione delle relazioni d'impatto, pertanto, nonostante la rendicontazione sia soggetta agli obblighi previsti per le Società

Benefit e accompagnata dall'utilizzo di standard esterni di valutazione, le imprese conservano un significativo margine nella struttura, nell'estensione e nel livello di approfondimento dei documenti pubblicati. Questa eterogeneità può influenzare la capacità di individuare e classificare le pratiche culturali e rappresenta pertanto un ulteriore limite alla piena comparabilità tra le imprese. Proprio tali limiti evidenziano la necessità di integrare la fotografia trasversale proposta nel presente capitolo con una prospettiva temporale più approfondita. La rilevazione basata sulla sola relazione d'impatto più recente permette infatti di stabilire se una determinata manifestazione della *CCR* emerga in un dato momento, ma non consente di ricostruire adeguatamente come essa si sia sviluppata nel tempo, né di distinguere un'iniziativa isolata da un percorso progressivamente consolidato sulla base di una singola annualità. Il capitolo successivo affronta questa criticità restringendo l'analisi alle imprese caratterizzate da maggiore continuità e completezza documentale, per le quali risultano disponibili almeno tre relazioni d'impatto consecutive relative al periodo 2023-2025. L'adozione di una prospettiva longitudinale consentirà così di osservare continuità, interruzioni, trasformazioni e livelli di progressiva strutturazione delle pratiche di *Corporate Cultural Responsibility*, approfondendo dinamicamente le configurazioni individuate nella presente mappatura.

CAPITOLO 4: Analisi longitudinale dell'evoluzione della CCR nel triennio 2023-2025

4.1 Obiettivi e metodologia

Il presente studio costituisce un approfondimento dell'analisi sviluppata nel capitolo precedente e ha l'obiettivo di individuare eventuali pattern, continuità o discontinuità nell'evoluzione della *Corporate Cultural Responsibility* all'interno dei programmi aziendali di un campione delle *B Corp* venete più rigorose. In questo contesto, il concetto di rigore viene attribuito esclusivamente in riferimento alla continuità, completezza e disponibilità della documentazione di impatto pubblicata, e non alle performance ottenute dalle imprese negli score elaborati nella precedente fase di ricerca o nel B Impact Assessment. Al fine di garantire omogeneità temporale e comparabilità tra i casi analizzati, la selezione del campione è stata effettuata sulla base di due criteri principali. In primo luogo, è stata richiesta la disponibilità delle tre più recenti rendicontazioni d'impatto consecutive, riferite agli esercizi 2023, 2024 e 2025. Tale requisito consente di osservare tutte le imprese nel medesimo arco temporale, evitando discontinuità documentali che avrebbero compromesso la comparabilità dell'analisi longitudinale. In secondo luogo, sono state considerate esclusivamente imprese certificate da almeno tre anni, così da disporre di un periodo sufficientemente esteso per osservare l'evoluzione delle pratiche aziendali. L'applicazione di tali criteri ha condotto alla definizione di un campione composto da 17 imprese: Aton S.p.A. Società Benefit, Cielo e Terra S.p.A., D'Orica S.r.l. Società Benefit, Ecozema S.r.l. Società Benefit, Etifor S.r.l. Società Benefit, Il Pellicano Società Cooperativa Sociale, Kymos S.r.l. SB, Labomar S.p.A., Onexecutive S.r.l. Società Benefit, Outset S.r.l. Società Benefit, Pasticceria Filippi S.r.l. SB, Peoplerise S.r.l. SB, Perlage S.r.l., Piano D S.r.l. SB, SEAY S.r.l., The ID Factory S.r.l. SB e Zordan S.r.l. SB. Sulla base dei medesimi criteri, anche Technowrapp S.r.l. avrebbe dovuto rientrare nel campione; l'impresa è stata tuttavia esclusa poiché non è risultata disponibile la rendicontazione relativa all'esercizio

2023 e non sarebbe stato quindi possibile ricostruire una serie documentale completa e consecutiva per il triennio 2023-2025. Per ciascuna impresa è stata predisposta una scheda qualitativa di analisi. In una prima sezione è stato delineato un breve profilo aziendale e sono stati richiamati i risultati ottenuti nella precedente fase della ricerca attraverso lo *Score Oggetto Sociale* e lo *Score CCR*. I due indicatori mantengono la medesima logica di attribuzione adottata nel capitolo precedente. L'analisi longitudinale relativa alle annualità 2023 e 2024 non modifica quindi retroattivamente lo *Score CCR*, ma viene utilizzata per collocare il risultato del 2025 all'interno di una traiettoria temporale più ampia. Il nucleo della seconda fase di ricerca è consistito nella mappatura cronologica delle iniziative potenzialmente riconducibili alla CCR riportate nelle tre rendicontazioni consecutive relative agli esercizi 2023, 2024 e 2025. Per ciascuna annualità sono stati rilevati il nome e la descrizione dell'iniziativa, la sua eventuale continuità rispetto agli anni precedenti, la tipologia prevalente dell'intervento, gli eventuali partner coinvolti, le risorse economiche esplicitamente indicate e l'area del *B Impact Assessment* alla quale l'attività risultava associata o concettualmente riconducibile. In accordo con l'analisi svolta al precedente capitolo la classificazione delle iniziative è stata sviluppata facendo riferimento a tre principali tipologie operative: *Artistic Interventions*, partnership e rigenerazione territoriale e valorizzazione dell'*Heritage* aziendale. La codifica è stata effettuata sulla base del contenuto sostanziale dell'attività, evitando di attribuire automaticamente natura culturale a un'iniziativa in ragione della sola presenza, all'interno della rendicontazione, di termini quali "cultura", "creatività" o "territorio". Ad esempio, una collaborazione con un'istituzione o con un ente non profit non è stata classificata come CCR quando la finalità concreta del progetto risultava prevalentemente ambientale, sociale o formativa. Allo stesso modo, non sono state tenute in considerazione le forme di fruizione rivolte ai dipendenti se più attinenti a forme di welfare culturale, piuttosto che ad *Artistic Interventions* propriamente dette, nelle quali il linguaggio e la pratica artistica vengono utilizzati direttamente all'interno dei processi organizzativi, relazionali o produttivi dell'impresa. Accanto alla classificazione per tipologia, l'analisi ha preso in considerazione il grado di strutturazione delle iniziative nel triennio. A fini comparativi, le iniziative sono state ricondotte a tre configurazioni: episodiche, quando riferite a un singolo intervento o a un

sostegno occasionale; ricorrenti, quando una determinata tipologia di attività, una collaborazione o un partner si ripresentano in più annualità senza risultare pienamente integrati nella strategia aziendale; strutturate o integrate, quando l'impegno assume carattere pluriennale, viene formalizzato all'interno di programmi specifici, coinvolge partnership durature, prevede obiettivi futuri espliciti o risulta integrato nei processi e nelle modalità operative dell'organizzazione. Tale classificazione non costituisce pertanto un ulteriore punteggio quantitativo, ma consente di interpretare qualitativamente la trasformazione delle pratiche culturali nel tempo. L'analisi longitudinale ha considerato congiuntamente continuità temporale, ricorrenza, trasformazione delle modalità di intervento e grado di integrazione organizzativa non solo al fine di distinguere, ad esempio, un'iniziativa culturale isolata da un'attività ripetuta nel tempo o da un vero e proprio programma aziendale ma anche di evidenziare eventuali passaggi dal mecenatismo occasionale a partnership più stabili, dall'attività culturale esterna all'integrazione dell'arte nei processi organizzativi o dalla semplice comunicazione della storia aziendale alla creazione di strumenti strutturati di valorizzazione dell'*Heritage*. Quando possibile, è stata data informazione anche circa il rapporto tra pratiche di *CCR e B Impact Assessment*, interpretato in termini descrittivi e non causali. La contemporanea crescita di un punteggio *BIA* e delle attività culturali non viene pertanto considerata prova di un contributo diretto della *CCR* alla variazione dello score, poiché la documentazione analizzata non consente generalmente di isolare il peso attribuito alle singole iniziative. Il confronto è stato utilizzato piuttosto per verificare se l'evoluzione delle pratiche culturali trovasse una corrispondenza osservabile nelle aree del *BIA* maggiormente affini, in particolare *Community* e *Workers* e, in alcuni casi, *Environment*. Il processo si è concluso con la ricostruzione, per ciascuna impresa, di una traiettoria qualitativa della *CCR*, volta a evidenziare fenomeni di emersione, continuità, consolidamento, diversificazione, discontinuità o mancata strutturazione delle pratiche culturali. Il successivo confronto trasversale delle 17 schede consente di individuare eventuali pattern ricorrenti all'interno del campione e di verificare, tra gli altri aspetti, in quale misura la formalizzazione della dimensione culturale nell'oggetto sociale trovi corrispondenza nelle azioni concretamente rendicontate dalle imprese, nonché quali tipologie di intervento e configurazioni di *CCR* risultino maggiormente ricorrenti nel periodo 2023-2025.

4.2. Analisi qualitativa delle 17 imprese

In questo paragrafo vengono riportate le schede qualitative di analisi per ognuna delle 17 aziende in esame. Ogni scheda contiene in primo luogo un inquadramento dell'azienda e un richiamo agli *score* di cui al precedente capitolo; in secondo luogo, viene presentata un'analisi critica della *CCR* all'interno delle relazioni di impatto relative agli anni 2023, 2024 e 2025, evidenziando eventuali tendenze dei programmi aziendali e affinità con le aree del *B Impact Assessment*. Le schede qualitative sono ordinate in ordine alfabetico sulla base della ragione sociale delle aziende in esame.

Aton S.p.A. Società Benefit

Aton S.p.A. Società Benefit è una PMI con sede in provincia di Treviso, attiva nel settore ICT e certificata *B Corp* da febbraio 2023. Nella prima fase di analisi, l'impresa ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 1 e uno *Score CCR* pari a 0. Il primo valore deriva dalla presenza della formulazione standardizzata rispetto alla normativa prevista per la qualifica giuridica di Società Benefit del riferimento culturale contenuto nello statuto, mentre il secondo riflette l'assenza, nella relazione d'impatto più recente, di iniziative riconducibili alle categorie di *Corporate Cultural Responsibility* adottate nell'analisi. Il risultato evidenzia pertanto un disallineamento circoscritto alla componente culturale della finalità statutaria. L'analisi longitudinale delle relazioni d'impatto 2023, 2024 e 2025 conferma tale evidenza. Nel periodo osservato, l'impegno verso la comunità si concentra prevalentemente sulla formazione e sullo sviluppo di competenze digitali, sulla collaborazione con scuole e università, sull'innovazione sostenibile e su iniziative di carattere sociale. Nel 2024, ad esempio, il progetto ".atonAcademy" propone un percorso gratuito di formazione professionale ispirato simbolicamente al modello rinascimentale delle botteghe d'arte, utilizzando espressioni quali "Maestri d'Arte"; la natura concreta dell'intervento rimane tuttavia legata alla formazione digitale e all'inserimento lavorativo e non risulta pertanto riconducibile alle *artistic interventions* considerate nell'analisi. La medesima impostazione permane nella relazione d'impatto 2025. ".atonAcademy" evolve nella terza edizione dedicata al "Tech Sales & Business Development", mantenendo il lessico

metaforico della “bottega” e degli “artisti digitali”, ma senza introdurre una componente artistico-culturale sostanziale. Nel complesso, non emergono nelle tre relazioni d'impatto esaminate interventi riconducibili alle categorie di *artistic interventions*, partnership e rigenerazione territoriale o valorizzazione dell'*Heritage* aziendale. Il pattern osservato è piuttosto caratterizzato dalla continuità di pratiche di impatto sociale, educativo e tecnologico. Le iniziative risultano prevalentemente associate all'area *Community* del *B Impact Assessment*, ma il loro contenuto non assume, secondo l'operazionalizzazione adottata, natura culturale. Tale distinzione risulta particolarmente rilevante nel caso Aton, poiché il ricorso frequente nei documenti a termini come “cultura”, “bottega”, “Maestri d'Arte” e “artisti digitali” non corrisponde all'implementazione di pratiche di responsabilità culturale d'impresa, ma rappresenta prevalentemente il linguaggio attraverso cui l'organizzazione descrive formazione, innovazione e cultura aziendale.

Cielo e Terra S.p.A.

Cielo e Terra S.p.A. Società Benefit è un'azienda vitivinicola con sede in provincia di Vicenza e certificata *B Corp* dal 2020. Nella prima fase di analisi l'impresa ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 1, in ragione del riferimento culturale standardizzato rispetto alla normativa prevista per la qualifica giuridica di Società Benefit contenuto nello statuto, e uno *Score CCR* pari a 2, determinato dalla presenza, nella relazione d'impatto più recente, di iniziative culturali strutturate riconducibili prevalentemente alle categorie partnership e rigenerazione territoriale e valorizzazione dell'*Heritage*. Ne emerge pertanto una sostanziale coerenza tra il riferimento statutario alla dimensione culturale e le azioni concretamente rendicontate dall'impresa. L'analisi longitudinale delle tre annualità rafforza tale valutazione e consente di individuare un processo di progressivo consolidamento della *CCR*. L'elemento di maggiore continuità è rappresentato dal progetto di recupero di Villa La Favorita, immobile storico acquisito dall'impresa e destinato a diventare sede di rappresentanza. Già nel 2023 risultano avviate le prime opere di restauro. Nel 2024 gli interventi proseguono con lavori per circa 274 mila euro, mentre nel 2025 si registra una significativa accelerazione, con attività di restauro per circa 1,325 milioni di euro. La dimensione di valorizzazione culturale e territoriale dell'intervento è ulterior-

mente rafforzata dalla previsione dell'apertura dell'immobile al pubblico, sostenuta attraverso specifici contributi pubblici nel 2024 e nel 2025. Accanto alla componente patrimoniale, nel 2025 emerge una maggiore diversificazione delle modalità di intervento. Nell'ambito dell'obiettivo di beneficio comune "Vino, territorio e innovazione: un intreccio virtuoso", la relazione d'impatto riporta il mantenimento delle partnership con le università, la partecipazione a eventi culturali e divulgativi sui temi *ESG* e la prosecuzione del restauro di Villa La Favorita; viene inoltre indicata la continuazione del progetto "CambiaMenti" in collaborazione con l'Accademia Olimpica. Nel complesso, il passaggio dall'investimento continuativo sul patrimonio storico a un portafoglio più articolato di collaborazioni ed eventi suggerisce un'evoluzione da una *CCR* prevalentemente *heritage-based* verso una configurazione più ampia, che integra patrimonio, territorio e partnership culturali. La tipologia prevalente può quindi essere identificata nella valorizzazione del patrimonio storico e territoriale, affiancata progressivamente da partnership e iniziative culturali. Queste attività sono prevalentemente riconducibili all'area *Community* del *B Impact Assessment*. La ricertificazione del 2025 mostra, inoltre, un aumento del *B Impact Score* complessivo da 87,3 punti nel 2020 a 103,3 punti nel 2025. Nello stesso confronto, tuttavia, il punteggio dell'area *Community* diminuisce da 13,6 a 11,8 punti, mentre l'incremento complessivo deriva soprattutto dalle altre aree del *BIA*. La contemporanea strutturazione delle attività di *CCR* e la contrazione del punteggio *Community* suggeriscono quindi l'assenza di una corrispondenza diretta tra crescita dell'impegno culturale e andamento della relativa area del *BIA*; non è tuttavia possibile stabilire, sulla base dei documenti disponibili, quale contributo specifico le singole iniziative abbiano avuto sul punteggio di certificazione.

D'orica S.r.l. Società Benefit

D'Orica S.r.l. Società Benefit è un'impresa con sede in provincia di Vicenza, attiva nel settore dell'oreficeria e della gioielleria *made in Italy* e certificata *B Corp* dal 2019. Nella prima fase dell'analisi l'azienda ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* e uno *Score CCR* entrambi pari a 2, in ragione sia dell'integrazione specifica della componente culturale nelle proprie finalità statutarie, sia della presenza di attività strutturate riconducibili alla *Corporate Cultural Responsibility* nelle relazioni d'impatto. Il caso evidenzia pertanto un

elevato grado di coerenza tra formalizzazione statutaria e azione, con iniziative prevalentemente riconducibili alle partnership culturali, al mecenatismo e alla valorizzazione del patrimonio produttivo e culturale. L'analisi longitudinale evidenzia già nel 2023 una pluralità di modalità d'intervento. Sul versante del mecenatismo, D'Orica destina complessivamente €25.200, pari allo 0,7% del fatturato manifatturiero, ad attività di sostegno alla comunità; tra i beneficiari figura l'Orchestra Giovanile Regionale Filarmonia Veneta, anche se la relazione non consente di determinare la quota specificamente destinata a tale iniziativa culturale. Nello stesso anno assume particolare rilevanza il progetto legato alla linea di gioielli *Treesure*: l'impresa programma infatti la creazione, nella barchessa di una villa palladiana, di uno spazio rappresentativo della produzione serica, collegandolo al progetto europeo *Aracne*, finalizzato alla conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale europeo della seta. Nel 2024 tale direttrice viene consolidata. D'Orica prosegue il progetto dello spazio espositivo e produttivo connesso a *Treesure*, esplicitando l'obiettivo di valorizzazione del patrimonio culturale della produzione italiana ed europea della seta. A questa dimensione viene associata la collaborazione con il Centro Internazionale di Studi di Architettura Andrea Palladio, finalizzata a rafforzare il rapporto tra architettura palladiana e produzione orafo-tessile. Il progetto assume quindi caratteristiche che superano la semplice promozione commerciale del prodotto e integrano patrimonio manifatturiero, architettura, filiera serica e identità territoriale. Parallelamente, nel 2024 viene avviata una collaborazione con l'Accademia Olimpica di Vicenza, insieme ad altre cinque imprese *B Corp* del territorio, finalizzata allo studio di un sistema locale di crediti di carbonio. Tale collaborazione prosegue nel 2025 attraverso il progetto "CambiaMenti". Quest'ultimo, tuttavia, viene esplicitamente collocato dalla relazione d'impatto nell'ambito della transizione ecologica e riguarda lo sviluppo di crediti di carbonio attraverso pratiche forestali e agricole sostenibili. Ai fini dell'analisi della *CCR*, esso appare pertanto più correttamente interpretabile come una partnership territoriale con un attore culturale, ma con finalità prevalentemente ambientali, piuttosto che come un'iniziativa culturale in senso stretto. Nel complesso, il pattern che emerge è quello di una *CCR* caratterizzata inizialmente dalla compresenza di mecenatismo e valorizzazione del patrimonio culturale-produttivo, seguita da un progressivo ampliamento verso partnership istituzionali e territoriali. La componente più strutturata e chiaramente riconducibile alla *CCR* rimane il

progetto relativo alla seta, a *Treesure* e alla villa palladiana, documentato con continuità nel 2023 e 2024; nel 2025, invece, la dimensione culturale risulta meno esplicitamente rendicontata e maggiormente intrecciata con attività di sostenibilità territoriale e collaborazione istituzionale. Nel 2025, inoltre, la natura ibrida delle iniziative mostra come le pratiche considerate non siano necessariamente circoscrivibili alla sola area *Community*: mentre il mecenatismo e le attività di valorizzazione del patrimonio risultano principalmente riconducibili a quest'ultima, "CambiaMenti" presenta una relazione più evidente con l'area ambientale.

Ecozema S.r.l. Società Benefit

Ecozema S.r.l. Società Benefit è una PMI con sede a Santorso, in provincia di Vicenza, attiva nel settore del packaging e delle stoviglie compostabili e certificata *B Corp* dal 2022. Nella prima fase di analisi l'impresa ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 1, in ragione della presenza nello statuto della formulazione standardizzata rispetto alla normativa prevista per la qualifica giuridica di Società Benefit. L'esame delle attività rendicontate suggerisce tuttavia di distinguere la componente sociale e ambientale da quella propriamente culturale. Pur presentando un articolato impegno nei confronti della comunità e del territorio, la relazione d'impatto 2025 non documenta infatti iniziative chiaramente riconducibili alle categorie di *Corporate Cultural Responsibility* adottate nella ricerca. Ne consegue uno *Score CCR* pari a 0 e, dunque, un disallineamento della componente culturale nella finalità statutaria. L'analisi longitudinale delle relazioni d'impatto 2023-2025 conferma una forte continuità nelle attività di sensibilizzazione, formazione e collaborazione istituzionale sui temi della sostenibilità e dell'economia circolare. Già nel 2023 l'impresa rendiconta iniziative come la partecipazione alla manifestazione "Fa' la cosa giusta", l'accoglienza di studenti in stage e la collaborazione con laureandi. Tali iniziative proseguono nel 2024 attraverso un tirocinio universitario e la partecipazione alla fiera Ecomondo, evidenziando un orientamento prevalentemente educativo e divulgativo. Nel 2025 il medesimo filone comprende il supporto alla realizzazione di tesi, la partecipazione a fiere e la presenza dell'impresa come relatore in incontri dedicati alla sostenibilità e al *greenwashing*. A partire dal 2024 emerge inoltre una partnership territoriale con

l'Accademia Olimpica di Vicenza e altre imprese *B Corp* nell'ambito del progetto "CambiaMenti". La continuità dell'iniziativa segnala quindi una progressiva strutturazione della collaborazione territoriale; tuttavia, poiché finalità e risultati attesi sono esplicitamente ambientali, la presenza di un'istituzione culturale tra i partner non appare sufficiente per classificare "CambiaMenti" come intervento di *CCR*. Nel triennio non emergono pertanto iniziative riconducibili alle *Artistic interventions* o alla valorizzazione dell'*Heritage*, né partnership il cui oggetto principale sia la produzione, conservazione o valorizzazione culturale. Il pattern prevalente può essere piuttosto descritto come continuità e progressiva strutturazione dell'engagement ambientale e educativo nella comunità, con un crescente ricorso a reti e partnership territoriali. Si tratta di attività coerenti con la dimensione *Community* e, nel caso di "CambiaMenti", soprattutto con quella ambientale del *B Impact Assessment*, senza tuttavia configurare autonomamente una pratica di *CCR*. Quanto alla certificazione *B Corp*, Ecozema passa da 82,4 punti nel 2022 a 91,3 punti nella ricertificazione completata nel 2025, registrando quindi un incremento complessivo di 8,9 punti. Le relazioni disponibili non riportano però la variazione del punteggio disaggregata per area; non è quindi possibile affermare che tale incremento rifletta una costante crescita dell'area *Community*, né collegarlo specificamente alle partnership territoriali osservate.

Etifor S.r.l. Società Benefit

Etifor S.r.l. Società Benefit, spin-off dell'Università di Padova, è una PMI attiva nell'ambito della consulenza e dei servizi per la gestione sostenibile dell'ambiente e del territorio, certificata *B Corp* dall'ottobre 2022. Nella prima fase di analisi l'impresa ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 1, in ragione della formulazione statutaria formulazione standardizzata rispetto alla normativa prevista per la qualifica giuridica di Società Benefit, e uno *Score CCR* pari a 2, determinato dalla presenza di interventi strutturati riconducibili prevalentemente alla categoria partnership e rigenerazione territoriale. Nella relazione d'impatto più recente assume particolare rilevanza il supporto fornito alla Federazione dei Comuni del Camposampierese nella predisposizione del piano di gestione 2025–2027 della ciclovia Treviso-Ostiglia, infrastruttura di oltre 50 chilometri che attraversa paesaggi naturali, piccoli centri e quattro province venete. Il progetto adotta un approccio

partecipativo e rigenerativo, coordinando amministrazioni locali, comunità e altri stakeholder e integrando le dimensioni turistica, infrastrutturale e ambientale. In base alla operazionalizzazione adottata nella ricerca, la natura pluriennale e territoriale dell'intervento consente pertanto di ricondurlo alle forme strutturate di *CCR* considerate nell'analisi. L'analisi longitudinale delle relazioni d'impatto 2023–2025 rafforza tale valutazione, evidenziando una continuità nell'impiego di processi partecipativi e partnership finalizzate alla rigenerazione e valorizzazione dei territori. Un primo esempio significativo è rappresentato da "Rigenera Montagna", progetto avviato nel 2022 e previsto fino al 2024, dedicato al futuro delle aree rurali e montane venete e, in particolare, del territorio bellunese. L'iniziativa coinvolge scuole, università e organizzazioni territoriali con l'obiettivo esplicito di promuovere la rigenerazione delle risorse naturali e culturali della montagna attraverso il contributo delle giovani generazioni. Etifor ha svolto attività di progettazione, facilitazione, monitoraggio e valutazione, supportando workshop, seminari ed esperienze sul territorio. La stessa relazione qualifica tra gli impatti attesi la rigenerazione culturale e sociale e la valorizzazione delle risorse culturali e naturali locali. Nel 2024 l'intersezione fra ambiente, territorio e cultura emerge ulteriormente attraverso "Opera Verde", docuserie televisiva realizzata per Rai 3 con l'obiettivo di raccontare casi di foreste multifunzionali e sensibilizzare un pubblico ampio sul valore delle *nature-based solutions*. Tra le esperienze selezionate compare Arte Sella, a Borgo Valsugana, descritta come museo a cielo aperto nel quale arte e natura convivono e la cui rigenerazione *post-Vaia* ha combinato rinaturalizzazione dell'area e realizzazione di nuove opere dedicate al ciclo di vita degli alberi. L'iniziativa rappresenta una modalità di *CCR* differente rispetto a "Rigenera Montagna": non un *artistic intervention* realizzata direttamente dall'impresa, ma un'attività di comunicazione e valorizzazione capace di mettere in relazione patrimonio naturale, produzione artistica, imprese e territorio. Nel 2025 questa traiettoria prosegue con il progetto relativo alla Treviso-Ostiglia, nel quale l'intervento si sposta maggiormente verso la governance territoriale e il turismo lento. Etifor supporta la costruzione di un piano interprovinciale e *multi-stakeholder* volto a trasformare la ciclovia da semplice infrastruttura di mobilità a strumento di valorizzazione e rigenerazione territoriale. Nel complesso, le tre annualità mostrano quindi una sostanziale continuità nella tipologia prevalente di in-

tervento, identificabile nella partnership e rigenerazione territoriale, ma con una progressiva diversificazione delle modalità: partecipazione e co-progettazione con le comunità nel 2023, comunicazione e intersezione arte-natura nel 2024, *governance* e valorizzazione territoriale nel 2025. Non emergono invece iniziative riconducibili alla valorizzazione dell'*Heritage* aziendale; allo stesso modo, pur essendo presente una forte componente artistica nel caso Arte Sella, non si osservano *artistic interventions* realizzate direttamente all'interno dell'organizzazione. Le iniziative considerate presentano una naturale relazione con le aree *Community* ed *Environment* del *B Impact Assessment*, senza che sia tuttavia possibile attribuire loro un contributo specifico ai rispettivi punteggi. La prima certificazione *B Corp* del 2022 attribuiva a Etifor un punteggio complessivo di 100,8, mentre la ricertificazione relativa alle performance 2025, conclusa nel 2026, ha raggiunto 108,4 punti, con un incremento di 7,6 punti. L'evoluzione delle singole aree mostra tuttavia dinamiche differenti: *Community* rimane sostanzialmente stabile, passando da 21,5 a 21,4 punti, mentre *Environment* registra una crescita più marcata, raggiungendo 26,6 punti nella nuova certificazione. L'espansione delle attività di rigenerazione territoriale non trova quindi una corrispondenza diretta nell'andamento della sola area *Community*, mentre appare maggiormente coerente con la crescente rilevanza dell'impatto ambientale nel modello d'impresa.

Il Pellicano Società Cooperativa Sociale

Il Pellicano Società Cooperativa Sociale è una PMI con sede a Bovolone, in provincia di Verona, attiva nella produzione di mobili e semilavorati in legno e caratterizzata da una missione prevalentemente sociale, orientata all'inserimento lavorativo di persone in condizioni di svantaggio. Certificata *B Corp* dal 2023, nella prima fase di analisi la cooperativa ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 0, in ragione dell'assenza di riferimenti alla dimensione artistico-culturale nelle proprie finalità statutarie, concentrate sulla promozione umana e sull'integrazione sociale e lavorativa. L'analisi della relazione di impatto 2025 conduce inoltre all'attribuzione di uno *Score CCR* pari a 0: pur comparendo la voce "cultura, ricreazione e tempo libero" tra le componenti considerate nell'ambito del welfare aziendale, il documento non riporta nell'annualità esaminata azioni concreta-

mente riconducibili alle categorie di *Corporate Cultural Responsibility* adottate nella ricerca. Ne deriva quindi, nella prima fase, una sostanziale coerenza tra l'assenza di una finalità culturale formalizzata nello statuto e l'assenza di iniziative *CCR* nell'ultima annualità considerata. L'analisi longitudinale dei documenti 2023-2025 restituisce tuttavia un quadro più articolato. Già nel 2023 la cooperativa programma, in vista del quarantacinquesimo anniversario, alcune iniziative da realizzare nell'anno successivo, tra cui una gita finalizzata a rafforzare la coesione tra i lavoratori e una mostra fotografica dedicata alla storia dell'organizzazione. Tali elementi indicano quindi l'emergere di una sensibilità verso l'utilizzo della cultura come strumento di aggregazione interna e di comunicazione della memoria aziendale, ma è solo nel 2024 che tale progettualità trova concreta attuazione. Nell'ambito delle celebrazioni per il 45° anniversario, Il Pellicano partecipa alla Fiera di San Biagio e realizza nel centro di Bovolone una mostra fotografica aperta alla cittadinanza, finalizzata a ripercorrere la storia della cooperativa e a far conoscere sul territorio i valori della cooperazione, della mutualità e della solidarietà. La documentazione relativa agli obiettivi annuali conferma che la mostra è stata effettivamente realizzata con esito positivo. Tale iniziativa può essere interpretata come una forma di valorizzazione dell'*Heritage* aziendale, poiché utilizza la memoria e la documentazione storica dell'organizzazione come strumento di relazione con la comunità locale. Nel 2025, tuttavia, tale sviluppo non sembra consolidarsi in un programma continuativo di *CCR*. Non emergono nuove mostre, partnership con organizzazioni culturali, programmi artistici o ulteriori interventi strutturati di valorizzazione dell'*Heritage*. La dimensione culturale osservata nel 2024 appare pertanto legata soprattutto alla ricorrenza del 45° anniversario e non ancora trasformata in una politica culturale stabile. Nel complesso, il caso evidenzia quindi una *CCR* episodica, concentrata principalmente nell'annualità 2024. La tipologia culturalmente più significativa è la valorizzazione dell'*Heritage* aziendale attraverso la mostra fotografica, affiancata da pratiche di welfare culturale rivolte ai lavoratori. Queste ultime possono essere concettualmente associate all'area *Workers* del *B Impact Assessment*, mentre la mostra e le iniziative rivolte alla cittadinanza presentano una maggiore affinità con l'area *Community*; i documenti disponibili non consentono tuttavia di stabilire un contributo specifico di tali azioni ai relativi punteggi.

Kymos S.r.l. SB

Kymos S.r.l. SB è una microimpresa con sede in provincia di Vicenza, attiva nell'ambito della ricerca, sviluppo e innovazione. Certificata *B Corp* dal 2022, nella prima fase dell'analisi l'impresa ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 1, in ragione della formulazione statutaria standardizzata rispetto alla normativa prevista per la qualifica giuridica di Società Benefit. Pur trattandosi quindi di un riferimento culturale non specificamente caratterizzato, l'analisi della relazione d'impatto più recente evidenzia una sostanziale coerenza tra la dimensione statutaria e le azioni concretamente rendicontate. Nel 2025 Kymos ha infatti rinnovato il contributo di €1.000 alla Fondazione Città di Monzambano a sostegno del Festival di Astronomia di Castellaro Lagusello e ha sviluppato una collaborazione con la cooperativa Scatola Cultura nell'ambito del progetto "Cultura senza Barriere", attraverso la realizzazione di un portale finalizzato a migliorare l'accessibilità dei luoghi culturali veneti. Quest'ultimo progetto ha inoltre coinvolto studenti degli istituti superiori del territorio e studenti ITS, integrando quindi la componente culturale con quella formativa e di trasferimento delle competenze. L'analisi longitudinale delle tre relazioni d'impatto consente tuttavia di articolare maggiormente questo giudizio. Nella relazione del 2023 non risultano, tra le attività effettivamente realizzate, interventi chiaramente classificabili nelle categorie *CCR* considerate: le iniziative verso la comunità riguardano prevalentemente educazione digitale, sostegno psicologico e collaborazioni con organizzazioni non profit. La stessa relazione include però, tra gli obiettivi per il 2024, la "riconferma del contributo per il Festival dell'Astronomia", elemento che lascia supporre l'esistenza di un rapporto già avviato e rende quindi non possibile collocare con certezza nel 2024 l'origine dell'impegno culturale dell'impresa. È invece dal 2024 che la dimensione culturale diventa esplicitamente osservabile tra le azioni rendicontate. In quell'anno Kymos eroga €1.000 alla Fondazione Città di Monzambano a sostegno del Festival di Astronomia e indica come obiettivo per l'anno successivo la riconferma del contributo, che viene poi effettivamente mantenuto nel 2025. La relazione del 2024 riporta inoltre una donazione al Complesso Strumentale Città di Schio, che potrebbe costituire un'ulteriore forma di sostegno culturale di tipo mecenatistico, sebbene il documento non fornisca informazioni sufficienti sulla finalità specifica della donazione. Nel 2025 si osserva quindi non soltanto la continuità del sostegno al Festival, ma anche una diversificazione

delle modalità di intervento attraverso il progetto con Scatola Cultura. Rispetto alla prevalente erogazione finanziaria osservabile nel 2024, quest'ultima iniziativa implica infatti un coinvolgimento diretto delle competenze tecnologiche dell'impresa nella costruzione di uno strumento finalizzato alla fruizione e all'accessibilità del patrimonio culturale. Il pattern emergente può pertanto essere interpretato come un passaggio da una *CCR* prevalentemente mecenatistica, basata sul sostegno economico a iniziative culturali, verso una configurazione maggiormente partenariale e *competence-based*, nella quale le risorse professionali caratteristiche dell'impresa vengono integrate nella realizzazione del progetto culturale. Tra le categorie considerate nell'analisi, la tipologia prevalente appare dunque quella delle partnership, affiancata da forme di mecenatismo; non emergono invece evidenze significative riconducibili alle *artistic interventions* o alla valorizzazione *dell'Heritage* aziendale. Tali iniziative risultano per natura principalmente riconducibili all'area *Community* del *B Impact Assessment*, anche se questa attribuzione deve essere considerata interpretativa e non consente di stabilire quale contributo specifico abbiano avuto sul punteggio di certificazione. Nel periodo considerato, Kymos ha infatti incrementato il proprio *B Impact Score* da 81,2 punti nella certificazione del 2022 a 93,7 nella ricertificazione del 2025, con una crescita complessiva di 12,5 punti. In assenza di dati disaggregati che colleghino tale incremento alle singole iniziative *CCR*, la contemporanea crescita delle pratiche culturali e dello *score* deve essere letta come una co-evoluzione temporale, e non come evidenza di una relazione causale.

Labomar S.p.A.

Labomar S.p.A. Società Benefit è un'impresa di grandi dimensioni con sede a Istrana, in provincia di Treviso, attiva nello sviluppo e nella produzione di integratori alimentari, dispositivi medici, alimenti a fini medici speciali e prodotti per il benessere. Certificata *B Corp* dal 2023, l'azienda nella prima fase di analisi ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 1, in ragione della formulazione standard relativa ai "beni ed attività culturali e sociali" rilevata nella banca dati AIDA, e uno *Score CCR* pari a 2. Quest'ultimo risultato deriva dalla presenza, nel documento più recente, di un insieme strutturato e continuativo di iniziative culturali, prevalentemente riconducibili alla categoria partnership e rigenerazione territoriale, nella sua componente di partnership culturali con organizzazioni e

istituzioni del territorio. Nel 2025 Labomar consolida, infatti, il programma "Local Love", attraverso il quale sostiene iniziative culturali, sociali e sportive nella comunità trevigiana. Sul versante culturale, l'azienda supporta il premio "Venetarium", rinnova la collaborazione con l'Associazione Amici di Giovanni Comisso, sostiene la mostra "Da Picasso a Van Gogh" presso il Museo Santa Caterina di Treviso e conferma il proprio supporto alla Scuola Musicale d'Istrana e ad altre rassegne artistiche del territorio. La numerosità delle iniziative, la continuità di alcune collaborazioni e, soprattutto, il loro inserimento in un programma aziendale stabile consentono di qualificare l'impegno come strutturato e quindi coerente con uno *Score CCR* pari a 2. La prima fase evidenzia pertanto una corrispondenza tra il riferimento culturale, seppur standardizzato, presente nell'oggetto sociale e le attività concretamente implementate dall'impresa. L'analisi longitudinale delle annualità 2023-2025 rafforza questa valutazione, mostrando come la *CCR* non derivi da una successione occasionale di sponsorizzazioni, ma si collochi all'interno di una cornice programmatica già riconoscibile nel 2023. In tale annualità, infatti, "Local Love" viene descritto come un progetto finalizzato a strutturare il rapporto tra Labomar e la comunità locale attraverso collaborazioni con associazioni, organizzazioni non profit, scuole e istituzioni, con un obiettivo dichiaratamente di lungo periodo e orientato alla generazione di valore programmato e misurato. Nel 2023 il programma comprende già diverse iniziative culturali. Tra queste assume particolare rilievo il sostegno al Premio Giovanni Comisso, al quale Labomar destina un contributo di 1.500 euro, dichiarando contestualmente l'intenzione di mantenere il supporto anche nell'annualità successiva. A questa collaborazione si affiancano la sponsorizzazione della mostra "Il Fiore del Deserto" presso il Museo Santa Caterina, il concerto degli Archi della Scala, il sostegno alla Scuola Musicale d'Istrana, a "Cin Cin Comedy" e alla pubblicazione del volume "Una pinta di nuvole". La mostra "Il Fiore del Deserto", in particolare, vede l'azienda non soltanto come sponsor, ma anche protagonista di un talk dedicato alla sostenibilità. Nel complesso, l'annualità evidenzia quindi una pluralità di interventi prevalentemente riconducibili a sponsorizzazioni, mecenatismo e partnership culturali. Nel 2024 tali relazioni mostrano una chiara continuità. Labomar rinnova il sostegno al Premio Comisso, esplicitando nuovamente l'intenzione di proseguire la collaborazione nel 2025, sostiene "Cin Cin Comedy" in Villa 2024 e conferma il proprio supporto alla Scuola Musicale d'Istrana

per la XXXI Rassegna Concertistica. La relazione ribadisce inoltre la natura strutturata di "Local Love", definendolo come progetto con uno scopo di lungo periodo e orientato a una generazione di valore programmata e misurata per la comunità. Nello stesso anno compare anche una nuova modalità di coinvolgimento culturale rivolta direttamente ai dipendenti: attraverso l'iniziativa "AreAArte", a ciascun lavoratore viene assegnata una tessera personale valida per un anno che consente l'accesso agevolato ai principali musei del Triveneto. Tale attività non costituisce un *artistic intervention* secondo la classificazione adottata nella ricerca, ma rappresenta piuttosto una forma complementare di welfare e fruizione culturale, che amplia il perimetro della *CCR* aziendale oltre il sostegno economico alle organizzazioni del territorio. Il 2025 conferma, infine, la stabilizzazione e la diversificazione di questa traiettoria. Accanto alla prosecuzione di rapporti già osservati, come quelli con l'Associazione Amici di Giovanni Comisso e la Scuola Musicale d'Istrana, vengono introdotte nuove iniziative culturali, tra cui il Premio "Venetarium" e la mostra "Da Picasso a Van Gogh". La compresenza di partner ricorrenti e nuovi progetti suggerisce quindi una progressiva istituzionalizzazione della responsabilità culturale all'interno della strategia di relazione con il territorio. Nel complesso, la tipologia prevalente di *CCR* di Labomar è quindi rappresentata dalle partnership culturali territoriali e dal mecenatismo strutturato, organizzati attraverso il programma "Local Love". Non emergono invece evidenze riconducibili ad *artistic interventions* propriamente dette o alla valorizzazione dell'*Heritage* aziendale. La traiettoria 2023-2025 è caratterizzata da continuità delle partnership, ampliamento del portafoglio di iniziative e progressiva istituzionalizzazione dell'impegno culturale, piuttosto che da interventi episodici. Tali attività risultano prevalentemente riconducibili all'area *Community* del *B Impact Assessment*.

Onexecutive S.r.l. Società Benefit

Onexecutive S.r.l. Società Benefit è un'impresa con sede in provincia di Padova, attiva nel settore delle risorse umane, dell'*executive search* e dell'*advisory* e certificata *B Corp* dal 2022. Nella prima fase di analisi l'azienda ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 0, in ragione dell'assenza, nell'oggetto sociale rilevato attraverso la banca dati AIDA, di riferimenti alla dimensione artistico-culturale. Tale risultato trova corrispondenza nello *Score CCR*, anch'esso pari a 0, poiché nella relazione d'impatto 2025 non emergono azioni

concretamente riconducibili alle categorie di *artistic interventions*, partnership e rigenerazione territoriale o valorizzazione dell'*Heritage* aziendale. L'analisi longitudinale delle relazioni d'impatto 2023-2025 conferma la sostanziale assenza di iniziative di *Corporate Cultural Responsibility* secondo il perimetro adottato nella ricerca. Nel triennio, l'attività benefit di Onexecutive appare infatti concentrata su quattro direttrici principali: diffusione della sostenibilità all'interno dei processi di *executive search* e delle organizzazioni clienti, promozione della *diversity*, sostegno a persone e comunità in condizioni di svantaggio e miglioramento del benessere aziendale. Già nel 2023 l'impresa individua nella "trasversalità della cultura sostenibile" uno dei propri ambiti di azione, attraverso l'identificazione di competenze manageriali connesse alla sostenibilità e l'organizzazione di eventi dedicati alla diffusione della buona *governance*. Tali iniziative utilizzano quindi il concetto di cultura in senso organizzativo e valoriale, senza presentare un contenuto artistico-culturale. La medesima impostazione permane nel 2024. L'azienda continua a promuovere la cultura della sostenibilità presso clienti, *prospect* e manager, sviluppando attività di comunicazione sui valori *B Corp*, collaborazioni con fondazioni riconducibili ai propri stakeholder ed eventi dedicati alla *governance* sostenibile. Tali interventi risultano rilevanti sotto il profilo della responsabilità sociale d'impresa, ma non soddisfano i criteri utilizzati per identificare una pratica di *CCR*. La relazione d'impatto 2025 conferma questo orientamento, in quanto, anche nell'ultima annualità le azioni rendicontate rimangono focalizzate sulla cultura della sostenibilità, sul sostegno sociale alla comunità e sul benessere organizzativo; non emergono invece mostre, iniziative artistiche, partnership continuative con organizzazioni culturali, interventi di valorizzazione di beni o spazi culturali o programmi relativi all'*Heritage* aziendale. La continuità osservata nel triennio consente pertanto di escludere che lo *Score CCR* pari a 0 del 2025 rappresenti semplicemente un'assenza occasionale di attività nell'ultima annualità: esso riflette piuttosto una traiettoria stabile di responsabilità sociale e sostenibilità non orientata alla dimensione artistico-culturale.

Outset S.r.l. Società Benefit

Outset S.r.l. Società Benefit è una PMI con sede in provincia di Vicenza, attiva nel settore Automotive e degli strumenti di misura e certificata *B Corp* dal 2022. Nella prima fase di

analisi l'impresa ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 1, in ragione della formulazione standard relativa ai "beni ed attività culturali e sociali" rilevata nell'oggetto sociale. L'analisi della relazione d'impatto 2025 evidenzia per la prima volta la realizzazione di azioni concretamente riconducibili alla dimensione culturale, conducendo all'attribuzione di uno *Score CCR* pari a 1. In particolare, Outset ha finanziato l'iniziativa "Note sulla Via Querinissima", promossa dall'Istituto Comprensivo G. Zanella e finalizzata alla creazione, nel 2026, di un gemellaggio tra una classe a indirizzo musicale e scuole musicali di altre realtà nazionali, con l'obiettivo di favorire lo scambio di conoscenze, esperienze e talenti tra studenti di diverse nazionalità. L'intervento assume quindi la forma di un sostegno economico a un'iniziativa culturale, configurandosi, secondo la griglia adottata, come azione di carattere mecenatistico. Dallo stesso documento emerge inoltre una seconda iniziativa culturale rivolta alle persone dell'organizzazione, ovvero l'organizzazione di una visita guidata al centro storico di Vicenza, coinvolgendo i dipendenti e, in alcune attività, anche i loro familiari. La pratica appare più correttamente interpretabile come forma di welfare e fruizione culturale, piuttosto che come *artistic intervention* in senso stretto. L'analisi longitudinale delle relazioni d'impatto 2023-2025 mostra, tuttavia, che la dimensione culturale non presenta ancora caratteristiche di continuità strutturata. Nel 2023 viene documentata una gita a Malga Davanti Novegno con i dipendenti e le rispettive famiglie, ma il documento non attribuisce all'iniziativa una specifica finalità artistico-culturale. Nel 2024 le attività di coinvolgimento interno risultano invece prevalentemente connesse alla celebrazione dei 25 anni dell'impresa e alla socialità aziendale, senza evidenze riconducibili alle categorie di *CCR* considerate. È quindi soltanto nel 2025 che compaiono in modo esplicito azioni culturali, attraverso il sostegno a Note sulla Via Querinissima e la visita culturale realizzata nell'ambito del team building. La traiettoria osservata suggerisce pertanto una recente emersione della *CCR*, ancora caratterizzata da interventi episodici e non riconducibile a un programma culturale stabile o a una partnership pluriennale. Non emergono inoltre attività riconducibili alla valorizzazione *dell'Heritage* aziendale né *artistic interventions* propriamente dette. Per quanto riguarda il *B Impact Assessment*, le due iniziative culturali del 2025 possono essere concettualmente associate a dimensioni differenti: il finanziamento di "Note sulla Via Querinissima" presenta una maggiore affinità con l'area *Community*, mentre la visita culturale rivolta ai

dipendenti è maggiormente riconducibile all'area *Workers*. Eviterei quindi di sostenere che non esistano affinità con il *BIA*; più precisamente, esistono affinità teoriche, ma non è possibile stabilire il contributo delle singole iniziative ai punteggi delle rispettive aree.

Pasticceria Filippi S.r.l. SB

Pasticceria Filippi S.r.l. Società Benefit è una PMI con sede a Zanè, in provincia di Vicenza, attiva nel settore della pasticceria artigianale e certificata *B Corp* dal 2016. Nella prima fase di analisi l'azienda ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 2, in ragione dell'integrazione personalizzata della dimensione culturale nell'oggetto sociale rilevato attraverso AIDA, attraverso il riferimento alla valorizzazione delle produzioni territoriali e al sostegno di iniziative sociali, culturali e di solidarietà. L'analisi della relazione d'impatto 2025 evidenzia la presenza di iniziative concrete riconducibili alla dimensione culturale, ma non sufficientemente strutturate, nell'annualità considerata. Tra le attività rivolte ai lavoratori assume particolare interesse il *team building* dedicato alla conoscenza della filiera, che ha previsto una visita presso Molino Pasini e, successivamente, una visita guidata alla città di Mantova. La componente culturale dell'iniziativa si affianca quindi alla formazione sulla filiera e alla dimensione relazionale, configurandosi prevalentemente come forma di welfare e fruizione culturale dei dipendenti, piuttosto che come *artistic intervention*. Tra i progetti sostenuti nel 2025 compare, inoltre, la partecipazione al Green Economy Festival 2025. La natura prevalentemente economico-ambientale e divulgativa dell'iniziativa non consente tuttavia di ricondurla automaticamente alla *Corporate Cultural Responsibility* nel significato artistico-culturale adottato nella ricerca. Alla luce della griglia di codifica utilizzata, l'azione culturale concretamente osservabile nel 2025 appare quindi prevalentemente episodica e conduce all'attribuzione di uno *Score CCR* pari a 1. L'analisi longitudinale delle relazioni d'impatto 2023-2025 restituisce tuttavia una traiettoria più articolata. Nel 2023 l'impegno culturale si manifesta principalmente attraverso forme di mecenatismo e sostegno economico a iniziative esterne, tra cui l'evento "Villeggiando 2023" e l'incontro con l'autore "Piero fa l'America". In questa fase, pertanto, Pasticceria Filippi assume prevalentemente il ruolo di sostenitore di iniziative culturali realizzate nel territorio. Un significativo cambiamento si registra nel 2024,

quando l'impresa passa dal semplice sostegno all'organizzazione diretta di un evento culturale come "Dare alla Luce" il primo evento culturale organizzato dall'azienda all'interno dello stabilimento produttivo. Nato dalla passione per l'arte industriale condivisa tra i soci e l'architetto Broglio, l'evento porta negli spazi aziendali le opere di Claudio Leonardi, caratterizzate dal riutilizzo creativo di oggetti e strumenti di lavoro. L'apertura dell'iniziativa alla comunità e l'inserimento della pratica artistica direttamente nello spazio produttivo consentono di considerarla un esempio particolarmente significativo di *artistic intervention*, oltre che un momento di dialogo tra impresa e territorio. Nello stesso anno prosegue inoltre il sostegno esterno a iniziative culturali, tra cui "Villeggiando 2024". Il 2025 non mostra tuttavia un'ulteriore intensificazione di questa modalità. La dimensione culturale permane, ma assume una forma differente e meno strutturata attraverso la visita culturale di Mantova inserita nell'attività di *team building*. La traiettoria non appare quindi lineare: dall'iniziale mecenatismo del 2023 si passa nel 2024 a una forma più direttamente integrata nell'organizzazione attraverso "Dare alla Luce", mentre nel 2025 l'impegno culturale viene prevalentemente ricondotto alla fruizione culturale e al benessere dei lavoratori. Nel complesso, le tipologie osservate nel triennio comprendono quindi la partnership sotto forma di mecenatismo culturale e *artistic intervention*, senza evidenze significative di valorizzazione dell'*Heritage* aziendale. Le attività rivolte alla comunità e agli stakeholder esterni presentano una maggiore affinità con l'area *Community* del *B Impact Assessment*, mentre quelle più affini al welfare culturale sebbene non attinenti a programmi di *CCR*, risultano concettualmente più vicine all'area *Workers*. Come nei casi precedenti, tale associazione non consente tuttavia di attribuire alle singole iniziative un contributo specifico ai relativi punteggi.

Peoplerise S.r.l.

Peoplerise S.r.l. Società Benefit è un'impresa con sede a Padova, specializzata nella consulenza organizzativa e nello sviluppo delle risorse umane. La relazione d'impatto 2025 indica che l'azienda è certificata *B Corp* dal marzo 2020. Nella prima fase di analisi Peoplerise ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 0, in ragione dell'assenza di riferimenti alla dimensione artistico-culturale nell'oggetto sociale rilevato attraverso la banca

dati AIDA. A fronte di tale assenza formale, l'analisi della relazione d'impatto 2025 evidenzia invece un insieme continuativo e strutturato di attività riconducibili alla dimensione culturale, determinando l'attribuzione di uno *Score CCR* pari a 2. Il caso configura pertanto un significativo disaccoppiamento, nel quale la responsabilità culturale emerge nella pratica senza essere esplicitamente formalizzata nell'oggetto sociale. Sebbene sul versante interno la pratica culturale appaia come forma di welfare culturale, piuttosto che come *artistic intervention* in senso stretto (*retreat* estivo attraverso esperienze artistiche), l'azienda da prova dell'esistenza di programmi strutturati come la linea editoriale e della Libreria di Peoplerise. L'organizzazione dichiara di tradurre testi internazionali dai quali trae ispirazione per il proprio lavoro con l'obiettivo di rendere questa conoscenza accessibile in italiano. Nel 2025 tale attività si concretizza nella traduzione di "Sette abitudini quotidiane per cambiare il mondo" di Adam Kahane, inserendosi in un catalogo che comprende numerosi volumi tradotti negli anni precedenti. La continuità dell'iniziativa permette di interpretarla come un programma strutturato di produzione e divulgazione culturale, che rappresenta una delle evidenze principali a sostegno dello *Score CCR* uguale a 2. Parallelamente prosegue l'attività di ricerca applicata attraverso l'approccio biografico allo sviluppo organizzativo, che attribuisce particolare rilevanza alla storia e alla cultura delle organizzazioni nella comprensione della loro evoluzione. Nel 2025 Peoplerise continua a sviluppare e testare strumenti basati su questo approccio, dopo un percorso di ricerca già documentato nelle annualità precedenti. Pur costituendo un'importante integrazione della dimensione culturale nel core business della società, tale metodologia non viene classificata nell'analisi come valorizzazione dell'*Heritage* aziendale, poiché non è finalizzata alla conservazione o valorizzazione del patrimonio storico di Peoplerise, ma utilizza la biografia organizzativa come strumento di consulenza e trasformazione. L'analisi longitudinale delle relazioni d'impatto 2023-2025 mostra che l'impegno culturale presenta caratteristiche di continuità e progressiva istituzionalizzazione. Nel 2023 Peoplerise integra la dimensione artistica nei propri progetti di ricerca con il filone "Arte e trasformazione", sviluppato attraverso la collaborazione tra arte e scienza e strumenti di ricerca basata sull'arte, con l'obiettivo dichiarato di esplorare il potenziale trasformativo dell'arte nei contesti aziendali e i suoi effetti su innovazione, creatività e benessere organizzativo. Alla stessa annualità appartengono inoltre la registrazione e la presentazione dell'opera

teatrale “Ultima Lezione” e la prosecuzione della linea editoriale attraverso traduzioni quali “Social Presencing Theater” e “Just Money”. La Libreria di Peoplerise viene esplicitamente presentata come strumento per rendere accessibili in italiano testi internazionali rilevanti per la propria comunità professionale. Nel 2024 la struttura del programma viene sostanzialmente confermata. Prosegue la ricerca sull'approccio biografico, viene mantenuto il ricorso a momenti di *retreat* e pratiche esperienziali, mentre la linea editoriale si amplia con la traduzione de “L'impresa rigenerativa”. Il volume entra stabilmente nella Libreria di Peoplerise insieme alle precedenti traduzioni, mostrando come l'attività editoriale non costituisca un'iniziativa isolata ma un progetto pluriennale. Nello stesso periodo continuano inoltre eventi pubblici di diffusione della conoscenza, tra cui la presentazione della traduzione di “Just Money”. Nel complesso, il triennio evidenzia quindi un modello di *CCR* caratterizzato non tanto dalla valorizzazione dell’*Heritage* aziendale, quanto dall'integrazione sistematica di arte, cultura e produzione di conoscenza nei processi organizzativi e di ricerca dell'impresa. Le forme prevalenti sono riconducibili a pratiche *art-based* rivolte alle persone e alla trasformazione organizzativa, alla produzione e divulgazione editoriale e a partnership culturali e di ricerca. La linea editoriale costituisce la componente maggiormente continuativa, mentre il filone “Arte e trasformazione” rappresenta l'esempio più vicino alla categoria delle *artistic interventions*. Non emergono invece evidenze sufficienti per classificare il caso nella categoria della valorizzazione dell’*Heritage* aziendale. Per quanto riguarda il *B Impact Assessment*, i progetti editoriali, gli eventi e le collaborazioni esterne presentano affinità con l’area *Community*.

Perlage S.r.l.

Perlage S.r.l. Società Benefit è una PMI con sede a Farra di Soligo, in provincia di Treviso, attiva nel settore vitivinicolo biologico e certificata *B Corp* dal 2016. Nella prima fase di analisi l'impresa ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 1, in ragione della presenza di un riferimento standard alla dimensione culturale nell'oggetto sociale rilevato attraverso AIDA. A fronte di una formalizzazione statutaria non specificamente personalizzata, l'analisi della rendicontazione 2025 evidenzia invece un insieme strutturato di iniziative artistico-culturali e partnership con organizzazioni esterne. Nell'ultima annualità assume particolare rilevanza il sostegno a Ocean Space, centro internazionale promosso

da Thyssen-Bornemisza Art Contemporary e dedicato alla ricerca e alla divulgazione sul rapporto tra società e oceani. Il progetto utilizza mostre, programmi educativi e attività interdisciplinari per mettere in relazione arte, cultura e sostenibilità ambientale. Perlage interpreta esplicitamente tale collaborazione come uno strumento per diffondere contenuti culturali e stimolare una maggiore consapevolezza sulle trasformazioni ambientali contemporanee. Nello stesso anno viene inoltre confermato il sostegno al Festival 4 Passi di Treviso, manifestazione dedicata ai temi della sostenibilità sociale e ambientale e concepita come spazio di incontro tra cittadini, associazioni, imprese e istituzioni. Il carattere strutturato dell'impegno emerge non soltanto dalla pluralità delle iniziative, ma anche dalla loro integrazione nella programmazione futura. La relazione d'impatto prevede infatti, per il periodo 2026-2028, il consolidamento della collaborazione con Ocean Space e il proseguimento del sostegno ad altre iniziative culturali, con l'obiettivo esplicito di diffondere cultura, arte e consapevolezza ambientale. Tale elemento rafforza la classificazione dell'impresa nella categoria delle partnership strutturate prevista dallo *Score CCR* pari a 2. L'analisi longitudinale delle relazioni d'impatto 2023-2025 mostra come tale modello si sia progressivamente consolidato. Nel 2023 l'azione verso il territorio è ancora fortemente intrecciata con educazione, sostenibilità e coinvolgimento delle giovani generazioni. Tra le iniziative realizzate figurano "CSR in Class", il progetto "Work Based Learning Experience - Responsabilità sociale d'impresa" e la seconda edizione di "Vigneto Plastic Free". Nel progetto di "Work Based Learning", gli studenti vengono coinvolti anche nell'elaborazione di un itinerario lungo la Strada del Prosecco Bio comprendente tappe di interesse artistico, paesaggistico e culturale, mostrando già un collegamento tra formazione, territorio e patrimonio locale. Una componente più direttamente riconducibile alla *CCR* emerge dalla collaborazione con GenZe, associazione giovanile con sede presso lo spazio culturale Zephiro di Castelfranco Veneto. Nel corso dell'anno Perlage sostiene un cineforum articolato in tre proiezioni mensili e l'evento ÈcoModa, dedicato alla moda sostenibile e accompagnato da workshop, espositori e momenti di confronto con il pubblico. Queste iniziative configurano una prima forma di partnership culturale nella quale produzione e fruizione culturale vengono utilizzate per affrontare temi ambientali e sociali. Nel 2024 questa impostazione diventa più esplicita e si amplia

attraverso un portafoglio di sponsorizzazioni e collaborazioni territoriali, tra cui il sostegno a Festival 4 Passi e a Lago Film Festival, quest'ultimo descritto come una collaborazione continuativa con un evento nel quale cinema, arte e sostenibilità si incontrano in un contesto partecipativo e internazionale. Nella stessa relazione viene inoltre programmato per il 2025 l'avvio della collaborazione con Ocean Space, insieme alla conferma del sostegno a Festival 4 Passi e al mantenimento di un presidio attivo attraverso sponsorizzazioni culturali e sociali selezionate. Il 2025 rappresenta quindi una fase di consolidamento, nella quale la collaborazione con Ocean Space, programmata nell'annualità precedente, viene effettivamente realizzata, mentre il supporto al Festival 4 Passi viene rinnovato. Contestualmente, Perlage avvia anche una collaborazione con il Lago Film Fest per un progetto previsto nel 2026 volto a rendere più accessibile la cultura del vino alla comunità sorda attraverso degustazioni e attività divulgative in LIS. Nel complesso, il triennio evidenzia quindi una progressiva strutturazione delle partnership culturali. Nel 2023 le iniziative assumono prevalentemente una dimensione locale, educativa e partecipativa; nel 2024 si amplia il sostegno a festival ed eventi nei quali cultura e sostenibilità convergono; nel 2025 tale orientamento viene consolidato attraverso collaborazioni più chiaramente collocate all'intersezione tra arte, ambiente e sensibilizzazione sociale. Non emergono invece *artistic interventions* interne all'organizzazione né interventi riconducibili alla valorizzazione dell'*Heritage* aziendale. La tipologia prevalente è pertanto quella delle partnership culturali, con una particolare vocazione socio-ambientale. Le iniziative trovano la maggiore corrispondenza concettuale nell'area *Community del B Impact Assessment*, mentre la componente ambientale di numerosi progetti determina una significativa intersezione anche con l'area *Environment*.

Piano D S.r.l. SB

Piano D S.r.l. Società Benefit è un'impresa con sede a Treviso, attiva nel settore dei servizi digitali e della comunicazione e specializzata nella progettazione di siti web a basso impatto ambientale, accessibili e rispettosi della privacy. Certificata *B Corp* dal 2022, nella prima fase di analisi l'impresa ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 0, in ragione dell'assenza di riferimenti alla dimensione artistico-culturale nell'oggetto sociale rilevato attraverso la banca dati AIDA. Tale risultato trova corrispondenza nell'analisi

della relazione d'impatto 2025, dalla quale non emergono azioni concretamente riconducibili alle categorie di *artistic interventions*, partnership e rigenerazione territoriale a contenuto culturale o valorizzazione dell'*Heritage* aziendale. Lo *Score CCR* risulta pertanto pari a 0. La relazione d'impatto 2025 documenta comunque un'articolata attività di responsabilità sociale e ambientale, espressa prevalentemente attraverso interventi volti a creare engagement verso la comunità e gli stakeholder, la cui natura, tuttavia, rimane prevalentemente tecnologica, sociale, ambientale e formativa e non consente quindi di ricondurli alla *Corporate Cultural Responsibility* secondo l'operazionalizzazione adottata. L'analisi longitudinale delle relazioni d'impatto 2023-2025 conferma questa configurazione. Nel 2023 una parte significativa dell'impegno esterno si concentra sulla sostenibilità digitale, attraverso l'organizzazione di eventi come "Digital Ethics Forum", il quale, pur trattandosi di un evento pubblico e di un'attività di produzione e diffusione di conoscenza, non presenta un contenuto artistico-culturale sufficiente per essere incluso nella *CCR*. La stessa distinzione vale per la finalità aziendale relativa allo sviluppo di una "cultura inclusiva", esplicitamente collegata al superamento di stereotipi estetici e culturali. In questo contesto il concetto di cultura viene utilizzato in senso sociale e valoriale, con riferimento all'inclusione e alla comunicazione responsabile, e non identifica un'attività culturale nel significato adottato dalla presente ricerca. Nel 2024 il modello rimane sostanzialmente invariato. Nonostante le partnership diffuse, anche in questa annualità non emergono interventi artistici, collaborazioni con organizzazioni culturali finalizzate alla produzione o fruizione culturale, interventi di rigenerazione culturale del territorio o iniziative di valorizzazione della memoria aziendale. La relazione 2025 mostra quindi continuità rispetto alle annualità precedenti, piuttosto che una mancata attività in un singolo esercizio. Le collaborazioni territoriali si ampliano e l'azienda partecipa anche alla costruzione di B Local Veneto, ma le finalità rimangono legate alla sostenibilità, all'innovazione digitale e allo sviluppo dell'ecosistema B Corp. Di conseguenza, l'assenza di *CCR* nel 2025 appare coerente con una traiettoria triennale stabile, nella quale l'engagement verso la comunità è significativo ma non assume natura artistico-culturale.

SEAY S.r.l.

SEAY S.r.l. Società Benefit è un'impresa con sede in provincia di Vicenza, attiva nel settore della moda e del tessile *made in Italy* e certificata *B Corp* dal 2021. Nella prima fase di analisi l'azienda ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 2, in ragione dell'integrazione personalizzata della dimensione artistico-culturale nell'oggetto sociale rilevato attraverso la banca dati AIDA, che include esplicitamente attività quali la sponsorizzazione e la rappresentazione di manifestazioni artistiche, eventi culturali, socioculturali e musicali. A fronte di tale formalizzazione, l'analisi della relazione d'impatto 2025 non evidenzia tuttavia iniziative concretamente riconducibili alle categorie di *artistic interventions*, partnership e rigenerazione territoriale a contenuto culturale o valorizzazione dell'*Heritage* aziendale. Lo *Score CCR* risulta pertanto pari a 0, configurando un disaccoppiamento tra la presenza della dimensione culturale nell'oggetto sociale e le azioni effettivamente rendicontate nell'ultima annualità. Nel 2025 le attività di responsabilità sociale intraprese dall'azienda testimoniano un *engagement* sociale e territoriale concreto, ma non presentano un contenuto artistico-culturale sufficiente per essere incluse nel perimetro della *CCR* adottato nella ricerca. L'analisi longitudinale delle relazioni d'impatto 2023-2025 conferma la stabilità di tale configurazione. Nel 2023, l'impegno verso la comunità è principalmente rivolto alla divulgazione di pratiche di business sostenibili, al sostegno di studenti e ricercatori, alla collaborazione con una cooperativa sociale e a donazioni di prodotto per manifestazioni sportive. Sul piano ambientale, particolare rilievo assume invece la partnership con Mare Vivo, attraverso la quale il "Blue Friday" contribuisce all'adozione della spiaggia Bacan di Venezia. Pur trattandosi di una collaborazione territoriale strutturata, la finalità dell'intervento è prevalentemente ambientale e non consente di classificarlo come *CCR*. Nel 2024 la stessa impostazione viene sostanzialmente mantenuta. Anche in questa annualità non emergono iniziative artistiche, culturali o patrimoniali riconducibili alle categorie adottate nell'analisi. Il 2025 conferma quindi una continuità dell'engagement socio-ambientale senza emersione di pratiche di responsabilità culturale. Questo risultato appare particolarmente significativo considerando che l'oggetto sociale rilevato in AIDA attribuisce all'impresa la possibilità di operare esplicitamente nel campo delle manifestazioni artistiche e culturali. La presenza di tale formulazione non trova, nel triennio esaminato, una corrispondente attivazione nella rendicontazione d'impatto.

The ID Factory S.r.l. SB

The ID Factory S.r.l. Società Benefit è una PMI con sede in provincia di Vicenza, attiva nell'ambito delle tecnologie digitali per la tracciabilità della filiera moda e certificata *B Corp* dal giugno 2021. Nella prima fase di analisi l'impresa ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 0, in ragione dell'assenza di riferimenti alla dimensione artistico-culturale nell'oggetto sociale rilevato attraverso la banca dati AIDA. L'analisi della relazione d'impatto 2025 evidenzia tuttavia la presenza di una concreta attività a carattere artistico-creativo realizzata nell'ambito del team building di gruppo. Durante l'incontro annuale svoltosi a Bologna, il team ha partecipato al workshop Green Circle, basato sull'utilizzo di materiali di recupero per la realizzazione di quadri-collage successivamente collocati negli uffici aziendali. L'iniziativa utilizza quindi un processo creativo e artistico come strumento di coinvolgimento, collaborazione e coesione tra le persone dell'organizzazione. Pur presentando caratteristiche riconducibili alle pratiche *art-based*, il workshop costituisce un intervento circoscritto a una singola occasione e non appare inserito, nella relazione 2025, all'interno di un programma continuativo e formalizzato di *artistic interventions*. Alla luce della griglia adottata, risulta pertanto più prudente attribuire uno *Score CCR* pari a 1, identificando l'attività come iniziativa culturale concreta ma episodica. L'analisi longitudinale delle annualità 2023-2025 consente però di articolare maggiormente questa valutazione. Nel 2023, le attività rendicontate all'interno della relazione di impatto risultano prevalentemente riconducibili alla coesione interna e alla sostenibilità ambientale e non presentano una componente artistico-culturale sufficiente per essere classificate come *CCR*. Nel 2024, invece, compare una prima esperienza esplicitamente basata su una pratica artistica. Durante una giornata di incontro del team a Bologna vengono infatti organizzate attività di improvvisazione teatrale orientate al lavoro di squadra. L'intervento rappresenta un primo esempio di utilizzo del linguaggio performativo come strumento di team building e può essere interpretato come forma embrionale di *art-based intervention*. Nel 2025 tale impostazione viene riproposta attraverso il workshop "Green Circle", nel quale la creatività artistica viene nuovamente integrata nelle attività di coesione del personale. La successione tra improvvisazione teatrale nel 2024 e produzione di

collage nel 2025 suggerisce quindi l'emergere di un pattern ricorrente di utilizzo di pratiche artistiche nei momenti di team building, pur in assenza di un vero e proprio programma formalizzato di *CCR*. Nel complesso, il triennio non evidenzia partnership culturali territoriali né iniziative di valorizzazione dell'*Heritage* aziendale. La dimensione culturale appare concentrata prevalentemente all'interno dell'organizzazione, attraverso attività artistiche rivolte ai lavoratori e finalizzate alla coesione, alla creatività e al rafforzamento del senso di appartenenza. La tipologia prevalente è pertanto riconducibile alle pratiche *art-based* per il personale, con una maggiore affinità concettuale con l'area *Workers* del *B Impact Assessment*.

Zordan S.r.l. SB

Zordan S.r.l. Società Benefit è una PMI con sede a Valdagno, in provincia di Vicenza, attiva nel settore manifatturiero *made in Italy* e specializzata nella realizzazione di spazi retail per il settore del lusso. Certificata *B Corp* dal 2016, nella prima fase di analisi l'impresa ha ottenuto uno *Score Oggetto Sociale* pari a 0, in ragione dell'assenza di riferimenti alla dimensione artistico-culturale nell'oggetto sociale rilevato attraverso la banca dati AIDA. A fronte di tale assenza formale, l'analisi della rendicontazione 2025 evidenzia invece un programma culturale articolato e continuativo, determinando l'attribuzione di uno *Score CCR* pari a 2. Il caso configura pertanto un significativo disaccoppiamento tra formalizzazione statutaria e pratica culturale. Nel 2025 l'impegno culturale si manifesta attraverso due principali direttrici. La prima riguarda forme di mecenatismo e sostegno alla produzione e diffusione culturale, attraverso la sponsorizzazione della presentazione di tre libri per un valore complessivo di €4.800 e il sostegno a tre mostre d'arte, due realizzate sul territorio comunale e una a livello regionale. La seconda, maggiormente strutturata, riguarda la gestione e lo sviluppo del Museo Zordan, che nel 2025 viene sottoposto al primo rinnovo dell'allestimento, garantisce nove giornate di apertura al pubblico e accoglie cinque gruppi aziendali e imprenditoriali, oltre a quelli scolastici. Il museo rappresenta una delle manifestazioni più mature della *CCR*, poiché integra la valorizzazione dell'*Heritage* d'impresa con l'utilizzo dell'arte come strumento di comunicazione dei valori e del modello organizzativo. Nel corso del 2025 viene inoltre pubblicato un volume dedicato alla realizzazione del museo e inaugurata la nuova installazione dello

spazio “Art for Sustainability”, “La Quercia e il Fiume”, realizzata da Francesca Tilio. L’opera traduce attraverso il linguaggio artistico otto pratiche dell’impresa Loccioni, rendendole accessibili ai visitatori. Tale attività può essere letta anche come una forma di *artistic intervention*, in quanto la produzione artistica viene inserita stabilmente nello spazio aziendale e utilizzata per interpretare temi di sostenibilità e cultura d’impresa. L’analisi longitudinale del triennio 2023-2025 mostra come questa configurazione sia il risultato di un percorso di progressiva istituzionalizzazione della dimensione culturale. Nel 2023 viene inaugurato il Museo Zordan, definito dalla stessa impresa come un museo aziendale non convenzionale: lo spazio non è finalizzato semplicemente all’esposizione dei prodotti, ma alla narrazione dell’evoluzione dell’impresa, del suo rapporto con il territorio e dei propri valori attraverso il linguaggio dell’arte. Già nell’allestimento iniziale il museo ospita l’installazione di Elisabetta Zavoli “Ti faccio vedere con gli occhi chiusi” e la mostra “(Neo)nature”, dedicate rispettivamente al cambiamento climatico e alle pratiche di mitigazione ambientale. Nella stessa annualità Zordan sviluppa ulteriori iniziative culturali e divulgative. L’impresa sponsorizza la presentazione di 12 libri, prevalentemente di taglio economico, per un valore complessivo di €13.375, partecipa ad almeno 20 occasioni di condivisione della propria storia aziendale e del modello *B Corp* e sostiene il progetto MUSE. Nel 2024 il museo passa dalla fase di inaugurazione a quella di consolidamento operativo. Vengono garantite dieci aperture dedicate al pubblico, accolti nove gruppi di studenti e sei gruppi aziendali e imprenditoriali e viene formalizzata l’adesione a Museimpresa. Nello stesso anno si svolge la seconda edizione dello Zordan Sustainability Award, concepito per valorizzare imprese capaci di interpretare i valori di “Persone, Pianeta e Prosperità” attraverso una narrazione artistica; l’assegnazione a Loccioni costituisce inoltre la prima fase del successivo rinnovo dello spazio espositivo “Art for Sustainability”. Si osserva pertanto una continuità progettuale diretta tra il premio del 2024 e l’installazione inaugurata nel 2025. Parallelamente continua il filone del mecenatismo culturale. Nel 2024 vengono sponsorizzate la pubblicazione o presentazione di nove libri per €11.410, oltre a differenti esposizioni artistiche. Tra queste figurano la mostra dedicata a Roberto Anzolin, “Baffelan K2 in punta di matita e Sante Marie”, mentre il sostegno a Progetto Musica APS contribuisce alla diffusione della musica dal vivo e all’interazione tra attività culturali e imprenditoriali sul territorio. Il 2025 rappresenta

quindi non una semplice prosecuzione, ma una nuova fase di maturazione caratterizzata in primis dal nuovo allestimento del museo: "Art for Sustainability" si rinnova con una nuova opera e la cultura viene ulteriormente collegata alla celebrazione dei sessant'anni di storia aziendale. La stessa relazione di impatto individua, infatti, il museo come uno spazio di confronto e crescita e riconosce nel sapere manifatturiero un patrimonio da preservare e trasmettere alle nuove generazioni. Per quanto riguarda l'andamento economico, emerge una riduzione della spesa specificamente rilevabile per le sponsorizzazioni librarie, che passa da €13.375 nel 2023 a €11.410 nel 2024 e a €4.800 nel 2025. Tale andamento non può tuttavia essere interpretato come una diminuzione generale degli investimenti in *CCR*, poiché i documenti non monetizzano in maniera comparabile il costo del museo, degli allestimenti artistici e delle altre sponsorizzazioni culturali. Più correttamente, si può affermare che la componente filantropica editoriale diminuisce economicamente, mentre la componente strutturale legata all'*Heritage* e all'arte rimane centrale. Nel complesso, il modello di *CCR* di Zordan presenta quindi una struttura duale. Da un lato permane un portafoglio variabile di sponsorizzazioni, mostre, libri e iniziative culturali territoriali, spesso di natura filantropica; dall'altro emerge un nucleo molto più stabile e strategico costituito dal Museo Zordan, dalla valorizzazione dell'*Heritage* aziendale e dal programma "Art for Sustainability". Le iniziative risultano prevalentemente riconducibili all'area *Community* del *B Impact Assessment.*

4.3. Analisi comparativa e individuazione dei pattern

4.3.1. Il rapporto tra Oggetto Sociale e pratica aziendale

L'analisi comparativa delle 17 imprese permette di andare oltre la lettura dei singoli casi individuando eventuali configurazioni ricorrenti nell'evoluzione della *Corporate Cultural Responsibility* durante il triennio 2023-2025. La prima evidenza riguarda la diffusione delle pratiche culturali nel campione ed emerge tramite i dati quantitativi riportati all'*Immagine 4.1.*

Immagine 4.1. "Relazione tra Score Oggetto Sociale e Score CCR"

Relazione tra Score Oggetto Sociale e Score CCR

Configurazione	N. imprese	Imprese
Score Oggetto Sociale ≠ 0 + Score CCR ≠ 0	**8**	Cielo e Terra, D'Orica, Etifor, Kymos, Labomar, Outset, Pasticceria Filippi, Perlage
Score Oggetto Sociale ≠ 0 + Score CCR = 0	**3**	Aton, Ecozema, SEAY
Score Oggetto Sociale = 0 + Score CCR ≠ 0	**3**	Peoplerise, The ID Factory, Zordan
Score Oggetto Sociale = 0 + Score CCR = 0	**3**	Il Pellicano, Onexecutive, Piano D

Fonte: Generata con GPT

Dall'immagine emerge che nel complesso, undici imprese su diciassette (pari circa al 65%) presentano nell'ultima annualità almeno una manifestazione di responsabilità culturale, sebbene con livelli di strutturazione significativamente differenti. Da un primo confronto inoltre emerge come dall'incrocio tra formalizzazione statutaria e implementazione delle pratiche culturali non si delineano solo delle posizioni di coerenza (Cielo e Terra, D'Orica, Etifor, Kymos, Labomar, Outset, Pasticceria Filippi, Perlage) di disaccoppiamento nella sua accezione negativa (Aton, Ecozema, SEAY), al contrario, si evidenziano anche casi di implementazione non formalizzata, dove, a fronte di un'assenza di un impegno culturale dichiarato dall'oggetto sociale, le aziende implementano programmi di *CCR* più o meno strutturati. Questo è il caso di aziende come Peoplerise, The ID Factory e Zordan. Nei primi due casi la dimensione culturale emerge prevalentemente attraverso pratiche interne, produzione culturale e strumenti *art-based*; Zordan presenta invece un programma più articolato, basato sul museo d'impresa, sulla valorizzazione della memoria aziendale, su installazioni artistiche e su iniziative di mecenatismo territo-

riale. Pertanto, risulta chiaro come, nel campione esaminato, la formalizzazione della cultura nell'oggetto sociale non sembra costituire né una condizione necessaria né una condizione sufficiente per l'emersione della *CCR*. Più prudentemente, essa rappresenta una delle possibili espressioni dell'orientamento culturale dell'impresa, la cui effettiva traduzione operativa deve essere verificata attraverso le azioni concretamente rendicontate.

4.3.2. I pattern longitudinali 2023-2025

A seguito dell'osservazione longitudinale delle relazioni di impatto del triennio 2023-2025, è stato possibile distinguere la traiettoria della *CCR* all'interno dei programmi aziendali, la quale si divide in 4 tipologie visualizzabili nell'*Immagine 4.2.* e denominate: "Assente", "Emergente", "Strutturata" e "Non lineare".

Immagine 4.2. "Traiettoria CCR nel triennio 2023-2025"



Fonte: Generata con GPT

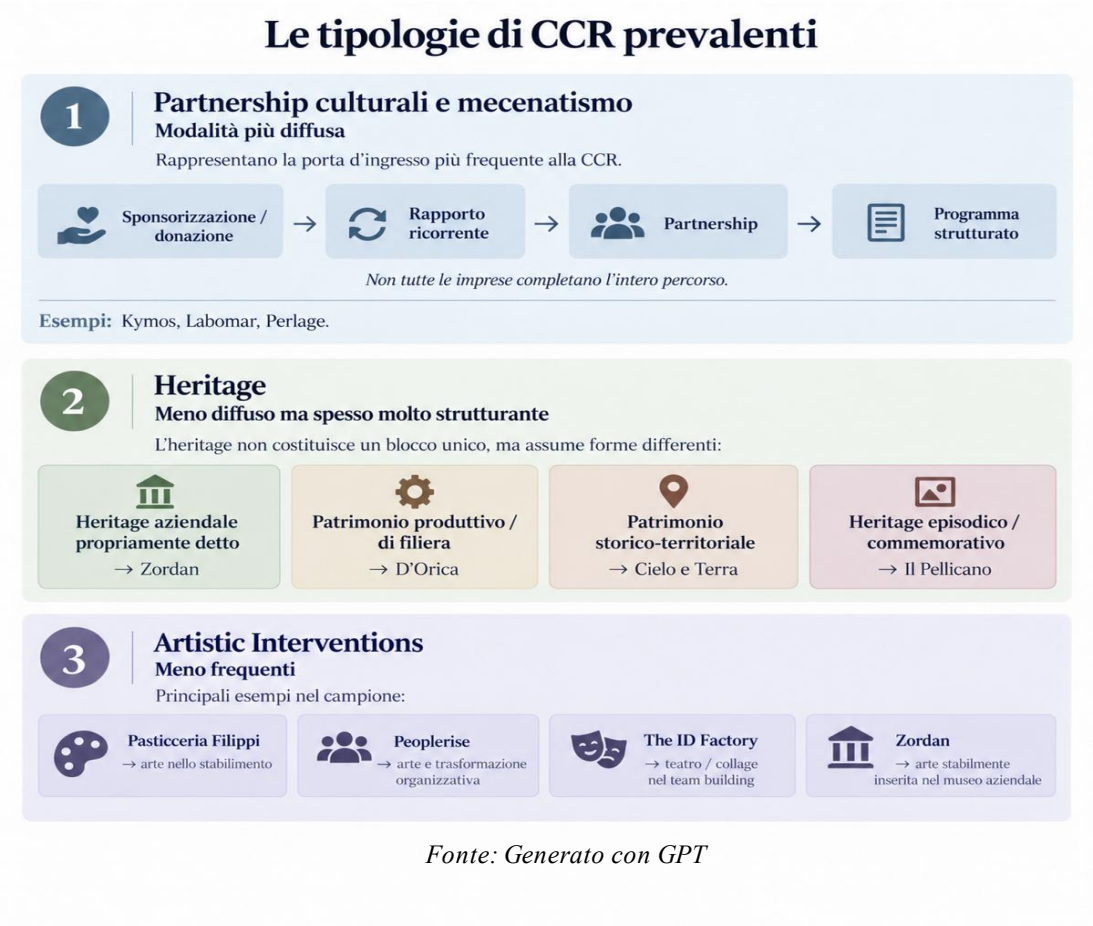
La prima categoria raggruppa le imprese che hanno manifestato un'assenza persistente di *CCR* nell'arco del triennio in analisi, ovvero: Aton, Ecozema, Onexecutive, Piano D e SEAY. In questo caso l'assenza di iniziative di *CCR* non deriva da una lacuna occasionale relativa all'ultima relazione di impatto, ma si accompagna a una continuità di interventi rivolti ad altre dimensioni della responsabilità d'impresa. In questi termini, risulta particolarmente significativa la frequenza con cui compare il termine "cultura" in alcune di queste relazioni, utilizzato chiaramente nella sua accezione più ampia di cultura organizzativa, cultura della sostenibilità, cultura inclusiva o cultura dell'innovazione e non come riferimento a pratiche artistico-culturali. Da questi casi emerge quindi la necessità di differenziare il mero riferimento al concetto di cultura dalla presenza sostanziale di *Corporate Cultural Responsibility*. Il secondo insieme di aziende dimostra una *CCR* emergente. È il caso di Outset e di The ID Factory. La prima mostra un progressivo affioramento della componente culturale nel 2025, prevalentemente attraverso iniziative di tipo mecenatistico, mentre la seconda presenta un percorso che parte dall'improvvisazione teatrale del 2024 e segue nel 2025 con iniziative che suggeriscono la formazione di una pratica ricorrente di *art-based employee engagement*, senza aver raggiunto un livello sufficiente di formalizzazione per essere considerate un programma strutturato. Il terzo pattern riscontrato riguarda le aziende nelle quali i programmi *CCR* risultano continuativi e progressivamente più strutturati. Questo è il caso di Cielo e Terra, azienda che manifesta un crescente impegno nel progetto di recupero di Villa La Favorita, già esistente all'inizio del triennio; o di Labomar con il programma "Local Love"; o ancora di Perlage con lo sviluppo costante di partnership culturali. All'interno di questa categoria rientrano anche aziende come Kymos, il cui programma *CCR* dimostra un passaggio da una forma prevalentemente mecenatistica a una partnership *competence-based*, nella quale le competenze tecnologiche dell'impresa vengono impiegate per favorire l'accessibilità del patrimonio culturale. A tal proposito è importante sottolineare che la strutturazione non coincide necessariamente con la semplice ripetizione della medesima iniziativa. In questa categoria, infatti, rientra anche un'azienda come Etifor, la quale mantiene una continuità nell'approccio alla rigenerazione territoriale, modificando però gli strumenti utilizzati: dalla coprogettazione con le comunità di Rigenera Montagna, alla comunicazione del rapporto tra arte e natura attraverso Opera Verde, fino alla governance territoriale connessa alla

Treviso-Ostiglia. In maniera analoga, Peoplerise integra progressivamente la dimensione culturale nella propria attività di ricerca e consulenza attraverso pratiche *art-based*, produzione editoriale e diffusione della conoscenza, mentre Zordan istituzionalizza il rapporto tra cultura e impresa attraverso il Museo Zordan e il programma "Art for Sustainability". In questi casi il grado di strutturazione appare quindi collegato non soltanto alla continuità temporale, ma anche alla capacità di integrare la cultura nelle competenze, negli spazi, nei programmi e nelle modalità operative dell'organizzazione. Le aziende che non rientrano all'interno di queste tre categorie presentano quindi una traiettoria *CCR* non lineare. Pasticceria Filippi manifesta in maniera chiara questa mancata linearità in quanto, se tra il 2023 e il 2024 l'impegno culturale dell'azienda mostra un passaggio da una forma mecenatistica verso una maggiore integrazione attraverso "Dare alla Luce", evento artistico organizzato direttamente negli spazi produttivi; nel 2025 questa modalità non viene ulteriormente sviluppata e la componente culturale torna a manifestarsi soprattutto attraverso la fruizione culturale dei lavoratori, segnando una fase di riconfigurazione o discontinuità rispetto a iniziative precedentemente più integrate. Una diversa forma di non linearità emerge nel caso de Il Pellicano, nel quale la programmazione culturale del 2023 trova concreta attuazione nel 2024 attraverso le iniziative legate al quarantacinquesimo anniversario, senza tuttavia consolidarsi nell'annualità successiva. Il caso configura pertanto una traiettoria episodica, caratterizzata da emersione e successiva scomparsa della *CCR*.

4.3.3. Le tipologie di CCR: cosa prevale nel campione?

Alla luce delle traiettorie individuate nel precedente paragrafo, dalle quali è stato possibile tracciare l'eventuale evoluzione culturale dei programmi aziendali in esame, ci si sofferma ora sui principali strumenti di cui le aziende si servono. Avendo basato l'analisi della *CCR* sulle tre macrocategorie di interventi *artistic interventions*, partnership e rigenerazione territoriale e valorizzazione dell'*Heritage* aziendale, si vuole ora analizzare quale tipologia ricorre maggiormente nei casi osservati. Il risultato di questa analisi comparativa è visualizzabile nell'*Immagine 4.3* ed evidenzia il mecenatismo sotto forma di partnership culturali come la modalità di accesso alla *CCR* più usuale.

Immagine 4.3.: "Le tipologie di CCR prevalenti"



Fonte: Generato con GPT

Iniziative come la sponsorizzazione di festival e mostre, produzioni editoriali e concerti si configurano spesso come prima manifestazione di un impegno culturale, la cui evoluzione assume forme differenti. In alcuni casi il sostegno iniziale rimane di natura episodica anche nel medio-lungo periodo; in altri, invece, pone le basi per delle relazioni durature e programmi aziendali strutturati. L'azienda trevigiana Labomar, ad esempio, riconosce il sostegno a organizzazioni e iniziative culturali nella cornice stabile del programma "Local Love", mentre Perlage passa da collaborazioni locali e partecipative a partnership programmate e pluriennali con realtà quali Lago Film Festival e Ocean Space. La vicentina Kymos, invece, mostra come al sostegno economico possa affiancarsi progressivamente il trasferimento delle competenze caratteristiche dell'impresa. Per quanto riguarda le iniziative attinenti alla valorizzazione del patrimonio aziendale, queste, pur manifestandosi con meno frequenza rispetto alle partnership culturali, tendono ad assumere un elevato grado di continuità. Tuttavia, anche nel caso di iniziative riconducibili a

questa categoria, è opportuno distinguere tra differenti forme di *Heritage*. Zordan rappresenta il caso più chiaramente riconducibile all'*Heritage* aziendale, poiché il museo diviene uno strumento stabile di narrazione della storia, dei valori e del sapere manifatturiero dell'impresa. Il Pellicano utilizza invece la memoria aziendale in modo episodico, in occasione di una ricorrenza. Cielo e Terra e D'Orica presentano configurazioni più ampie: nel primo caso viene valorizzato un bene storico acquisito e connesso al territorio; nel secondo il patrimonio riguarda soprattutto la tradizione produttiva della seta e il rapporto tra filiera, architettura e cultura manifatturiera. L'*Heritage* in questo modo viene concepito non solo come insieme di iniziative volte a conservare la memoria interna dell'impresa, ma anche come programma volto alla valorizzazione del patrimonio storico, produttivo e territoriale con cui essa entra in relazione. Infine, le iniziative riconducibili alla categoria *artistic interventions* risultano le meno frequenti e assumono non di rado una dimensione interna all'organizzazione come nel caso di The ID Factory e Peoplerise le quali dimostrano rispettivamente di ricorrere all'utilizzo del teatro e della produzione creativa come strumenti per il team building e di sperimentare pratiche *art-based* all'interno dei processi di ricerca e sviluppo organizzativo. Questa tipologia di iniziative compare in forma differente all'interno di aziende come Pasticceria Filippi e Zordan, dove nel primo caso l'arte viene temporaneamente introdotta nello spazio produttivo attraverso la mostra "Dare alla Luce*"* e, nel secondo caso, l'azienda inserisce opere artistiche nel museo e nello spazio "Art for Sustainability*"*. Questi esempi suggeriscono una modalità di *CCR* differente dal tradizionale mecenatismo, capace non solo di finanziare la cultura all'esterno, ma anche di introdurre il processo artistico nei propri spazi, nelle relazioni con le persone o nei propri strumenti di produzione di conoscenza.

4.3.4. L'ibridazione tra cultura-ambiente-territorio e il rapporto tra CCR e B Impact Assessment

A seguito dell'analisi longitudinale del triennio 2023-2025, è emerso come la CCR tenda spesso ad essere presentata in maniera integrata ai concetti di sostenibilità ambientale, territorio, educazione, filiera produttiva o inclusione e accessibilità. Questa convergenza risulta particolarmente evidente nei casi Etifor e Perlage, ma è osservabile anche nelle pratiche di Cielo e Terra, D'Orica e Zordan. L'ibridazione rende tuttavia necessario

mantenere un criterio di classificazione sostanziale: la semplice presenza di un'istituzione culturale tra i partner non trasforma automaticamente un progetto ambientale in *CCR*. Un esempio di questo è dato dal progetto "CambiaMenti", il quale viene escluso dal perimetro culturale quando la finalità concretamente perseguita riguarda la generazione di crediti di carbonio. Tale risultato conferma l'utilità di distinguere la natura del partner dal contenuto effettivo dell'intervento. L'ibridazione cultura-ambiente-territorio si riflette anche all'interno del *BIA*, il quale non evidenzia una relazione univoca tra intensità della CCR e andamento dei punteggi di certificazione. L'area *Community* rappresenta la collocazione concettuale più frequente delle iniziative rivolte a stakeholder, organizzazioni culturali e territorio, mentre *Workers* assume maggiore rilevanza nei casi di welfare culturale e pratiche *art-based* rivolte ai dipendenti; *Environment* diventa invece pertinente quando la componente culturale si integra con rigenerazione territoriale e sostenibilità ambientale. Ad ogni modo, non emerge un vero e proprio rapporto di proporzionalità tra l'andamento dei punteggi e lo sviluppo della *CCR*. Cielo e Terra incrementa significativamente il *B Impact Score* complessivo e struttura parallelamente il proprio impegno culturale, mentre il punteggio *Community* diminuisce da 13,6 a 11,8; Etifor consolida i propri progetti territoriali mantenendo *Community* sostanzialmente stabile, mentre cresce soprattutto l'area *Environment*. Al contrario, Ecozema registra un aumento del *B Impact Score* complessivo pur non presentando *CCR* nel triennio. Nel campione analizzato, né l'aumento del punteggio nell'area *Community*, né quello generale del *B Impact Score* possono essere assunti come indicatori di un rafforzamento della *CCR*.

4.4. Conclusioni e limiti della ricerca

L'analisi condotta sulle 17 *B Corp* venete considerate consente di delineare un quadro eterogeneo della *Corporate Cultural Responsibility*, nel quale la dimensione culturale assume livelli di rilevanza, continuità e integrazione significativamente differenti. La lettura congiunta delle relazioni d'impatto relative agli esercizi 2023, 2024 e 2025 ha permesso di andare oltre la fotografia fornita dall'ultima annualità e discussa nel capitolo precedente, per arrivare ad osservare la *CCR* come un fenomeno dinamico, capace di modifi-

carsi nel tempo. In questo senso, l'analisi longitudinale costituisce un'integrazione sostanziale rispetto agli score elaborati nella precedente fase della ricerca. Un primo risultato riguarda la diffusione della *CCR* nel campione che coinvolge undici imprese su diciassette, le quali presentano almeno un'attività riconducibile alla responsabilità culturale, sebbene con livelli di strutturazione differenti. Otto imprese raggiungono uno *Score CCR* pari a 2, tre presentano iniziative concrete ma prevalentemente episodiche e ottengono uno score pari a 1, mentre sei non rendicontano interventi riconducibili al perimetro culturale adottato. Il dato suggerisce quindi una presenza non marginale della dimensione culturale tra le imprese analizzate, ma allo stesso tempo evidenzia come l'appartenenza al modello *B Corp* non determini automaticamente l'adozione di programmi di *CCR*. Inoltre, nel campione osservato, l'effettivo orientamento culturale dell'impresa appare più chiaramente osservabile attraverso la continuità, il contenuto e il grado di integrazione delle attività realizzate che attraverso il solo riferimento alla cultura all'interno dell'oggetto sociale. A riprova di ciò, i casi Aton, Ecozema e SEAY dimostrano che a fronte di riferimenti culturali nello statuto, non segue necessariamente l'attivazione della *CCR*; allo stesso tempo, Peoplerise e Zordan evidenziano che l'assenza di una formalizzazione esplicita non impedisce lo sviluppo di programmi culturali anche fortemente strutturati. L'analisi longitudinale evidenzia inoltre che non esiste una traiettoria univoca di sviluppo della *CCR*, evidenziando nel periodo considerato, emergono casi di assenza continuativa, recente attivazione, configurazioni ormai strutturate e percorsi caratterizzati da discontinuità o riconfigurazioni. Quest'ultima casistica risulta peculiare in quanto dimostra che il passaggio verso forme maggiormente strutturate non deve essere interpretato come un processo automatico o irreversibile, poiché iniziative integrate possono essere seguite da periodi di minore intensità, trasformarsi in modalità differenti oppure rimanere legate a specifiche circostanze. L'analisi suggerisce piuttosto che il grado di strutturazione della CCR tende ad aumentare quando alla singola iniziativa si affiancano continuità temporale, stabilità delle relazioni con gli stakeholder culturali, programmazione pluriennale, utilizzo delle competenze distintive dell'impresa e integrazione della cultura nei propri spazi o processi organizzativi. In quest'ottica, il passaggio dalla sponsorizzazione occasionale alla partnership non rappresenta soltanto un aumento quantitativo dell'impegno, ma una trasformazione qualitativa del rapporto tra impresa e cultura.

Anche le modalità attraverso cui la *CCR* viene implementata risultano differenziate. Partnership culturali e mecenatismo rappresentano la forma maggiormente ricorrente e, in diversi casi, costituiscono il primo punto di accesso dell'impresa alla responsabilità culturale. Le iniziative legate all'*Heritage* sono meno diffuse, ma tendono a generare configurazioni particolarmente strutturate quando il patrimonio diviene oggetto di un programma continuativo di valorizzazione, mentre, le *artistic interventions*, sebbene spesso circoscritte, appaiono significative sotto il profilo dell'integrazione organizzativa, introducendo il linguaggio artistico direttamente negli spazi, nelle relazioni con i lavoratori o nei processi di produzione e trasformazione della conoscenza. Un ulteriore risultato riguarda la frequente ibridazione della cultura con altre dimensioni della sostenibilità. Nei casi analizzati, la *CCR* si intreccia con rigenerazione territoriale, ambiente, educazione, inclusione, accessibilità e valorizzazione delle filiere produttive. Tale caratteristica rende labile il confine della responsabilità culturale, ma evidenzia al tempo stesso la necessità di mantenere un criterio di classificazione basato sul contenuto effettivo dell'intervento. Infine, l'analisi del *B Impact Assessment* non evidenzia una corrispondenza sistematica tra sviluppo della CCR e andamento degli score di certificazione. L'area *Community* rappresenta il riferimento più frequente per le attività rivolte al territorio e agli stakeholder culturali, mentre *Workers* assume rilevanza per le iniziative rivolte alle persone dell'organizzazione ed *Environment* nei casi di maggiore integrazione tra cultura e sostenibilità ambientale. A seguito dell'analisi sul campione di riferimento si riconosce quindi l'impossibilità di utilizzo del *B Impact Score* come indicatore autonomo del livello di *Corporate Cultural Responsibility*. Nel complesso, la ricerca restituisce quindi una concezione della *CCR* non come insieme uniforme di pratiche, ma come continuum di configurazioni possibili, che spazia dall'assenza di interventi culturali al mecenatismo episodico, fino a forme nelle quali arte, patrimonio e cultura vengono progressivamente integrate nelle strategie, nelle competenze e nei processi dell'impresa. Il risultato centrale dell'analisi non consiste pertanto nell'individuazione di un unico modello evolutivo, quanto nella constatazione che la strutturazione della responsabilità culturale dipende dalla capacità dell'impresa di trasformare iniziative isolate in relazioni continuative e, nei casi più avanzati, in una componente riconoscibile della propria modalità di generare valore per gli stakeholder e per il territorio. In questi termini, tra i programmi più strutturati emergono dei casi

in cui le imprese concentrano i loro sforzi per lo sviluppo di un numero limitato e specifico di progetti, circoscritto a ad una determinata sfera culturale o disciplina. È il caso di aziende come Peoplerise, che e del suo programma di traduzione editoriale svolge una funzione sociale e culturale distintiva e riconoscibile; e Zordan che con la del museo aziendale porta la *CCR* ad un livello superiore di maturità rispetto a programmi aziendali, anche strutturati ma che prevedono meri contributi "a pioggia". In questo senso, l'evoluzione di programmi strutturati va di pari passo con la specificità delle attività portate avanti dall'azienda. I risultati emersi dall'analisi devono essere interpretati alla luce di alcuni limiti metodologici. Un primo elemento riguarda la natura documentale delle fonti utilizzate. La ricerca si basa infatti sulle relazioni d'impatto e sugli altri documenti di rendicontazione pubblicati direttamente dalle imprese; di conseguenza, le evidenze raccolte riflettono esclusivamente le attività che le organizzazioni hanno scelto di rendicontare e il livello di dettaglio con cui queste vengono descritte. L'assenza di iniziative riconducibili alla *Corporate Cultural Responsibility* all'interno dei documenti analizzati non può pertanto essere interpretata come prova dell'assenza assoluta di attività culturali svolte dall'impresa, ma più correttamente come assenza di pratiche *CCR* osservabili attraverso la rendicontazione resa disponibile. Un secondo limite è rappresentato dalla eterogeneità dei documenti analizzati, i quali differiscono per struttura, ampiezza, grado di approfondimento e modalità di classificazione delle iniziative. In alcuni casi, infatti, vengono forniti dati economici, indicatori quantitativi e informazioni dettagliate sulla continuità dei progetti, mentre in altri le attività sono descritte prevalentemente in termini qualitativi. A seguito di tale eterogeneità risulta complesso confrontare in maniera pienamente uniforme l'intensità degli investimenti e dimensione economica della *CCR* tra le imprese. Un ulteriore elemento riguarda la classificazione delle iniziative, in quanto, sebbene siano stati adottati criteri operativi uniformi, la totale distinzione tra *Corporate Cultural Responsibility* e altre forme di responsabilità sociale, ambientale o educativa presenta inevitabilmente alcune aree di sovrapposizione, specialmente nei progetti dove cultura, sostenibilità ambientale, rigenerazione territoriale, formazione e inclusione risultano strettamente integrate. La scelta di classificare un'attività sulla base del suo contenuto sostanziale, anziché della natura del partner o del lessico utilizzato dall'impresa, consente di limitare tale ambiguità, ma non elimina completamente la componente interpretativa

propria di un'analisi qualitativa. Anche l'orizzonte temporale costituisce un limite. Il periodo 2023-2025, pur consentendo di osservare tre annualità consecutive e di individuare fenomeni di continuità, emersione o discontinuità, rimane relativamente circoscritto rispetto alla storia complessiva delle imprese considerate. Una pratica classificata come emergente potrebbe quindi costituire la prosecuzione di iniziative precedenti al 2023, mentre una discontinuità osservata nel 2025 potrebbe risultare temporanea e trovare successivo sviluppo negli esercizi futuri. Le traiettorie individuate devono pertanto essere interpretate come configurazioni relative al periodo osservato e non come percorsi definitivi. Infine, il confronto con il *B Impact Assessment* deve essere interpretato esclusivamente in termini descrittivi, in quanto le informazioni disponibili non consentono di isolare il contributo delle singole iniziative culturali alla variazione del *B Impact Score* complessivo o delle relative aree. L'assenza di una relazione univoca tra andamento della *CCR* e punteggi *Community*, *Workers* o *Environment* conferma quindi l'impossibilità di stabilire un rapporto causale tra le due dimensioni. Nel complesso, tali limiti non compromettono la possibilità di individuare configurazioni e traiettorie ricorrenti nel campione, ma circoscrivono la portata dei risultati a una lettura esplorativa e qualitativa delle pratiche rendicontate. Ulteriori sviluppi della ricerca potrebbero ampliare l'orizzonte temporale e geografico, integrare l'analisi documentale con interviste dirette alle imprese e agli stakeholder culturali e approfondire la costruzione di indicatori specificamente dedicati alla misurazione della *Corporate Cultural Responsibility*.

CONCLUSIONE

Il presente lavoro ha analizzato la *Corporate Cultural Responsibility* come specifica declinazione della responsabilità d'impresa, ricostruendo le premesse teoriche e osservandone successivamente la formalizzazione e l'implementazione all'interno delle *B Corp* venete. L'obiettivo complessivo è stato quello di comprendere in che misura e in quale modalità la dimensione culturale trovi effettivo spazio nelle finalità e nelle pratiche aziendali e, soprattutto, se alla presenza di un impegno formalmente dichiarato corrispondano iniziative concretamente documentate e continuative. La ricostruzione evolutiva proposta nel primo capitolo ha mostrato come il concetto di *Corporate Social Responsibility* abbia superato le iniziali forme prevalentemente filantropiche e discrezionali, arrivando ad includere modelli nei quali la relazione con gli stakeholder, il territorio e i sistemi di valori vengono progressivamente integrati nella strategia aziendale. All'interno di tale percorso, la *Corporate Cultural Responsibility* può essere interpretata come un'estensione della responsabilità d'impresa verso la dimensione artistica, identitaria e culturale dei contesti nei quali le organizzazioni operano. La cultura non costituisce quindi necessariamente un ambito separato dalla *CSR*, ma può rappresentare una specifica manifestazione del concetto di reponsabilità, soprattutto quando il rapporto con il patrimonio, le organizzazioni culturali, le comunità e le pratiche artistiche viene inserito in una relazione continuativa con il modello di attività dell'impresa. Questa prospettiva consente di superare la concezione della responsabilità culturale limitata alla sponsorizzazione o alla filantropia occasionale riconoscendo le partnership culturali, la valorizzazione dell'*Heritage* e le pratiche artistiche interne alle organizzazioni come attività capaci di generare valore per una pluralità di stakeholder e, in alcuni casi, integrarsi nei processi di innovazione, nella costruzione dell'identità aziendale e nel rapporto con il territorio. Al tempo stesso, il dibattito sul *decoupling* e sui fenomeni di *greenwashing* e *art washing* evidenzia la necessità di

distinguere tra dichiarazion e concreta implementazione della responsabilità. In tale prospettiva, il secondo capitolo ha analizzato la certificazione *B Corp* e la disciplina delle Società Benefit come tentativi di rafforzare la formalizzazione, la misurazione e l'accountability dell'impatto d'impresa. L'introduzione di vincoli statutari, obblighi di rendicontazione e strumenti di valutazione contribuisce a rendere maggiormente osservabile l'impegno dell'organizzazione verso finalità ulteriori rispetto alla sola generazione di profitto. Tali dispositivi non costituiscono tuttavia una garanzia automatica di coerenza tra *purpose* e pratica. La stessa letteratura sulle Società Benefit italiane evidenzia infatti la possibilità che le finalità di beneficio comune vengano formulate in termini generici o prevalentemente conformativi, rendendo necessario verificare come gli impegni formalizzati vengano successivamente tradotti nell'attività aziendale. La dimensione culturale rappresenta un ambito particolarmente interessante in questo senso. Da un lato, la disciplina italiana delle Società Benefit include esplicitamente i beni e le attività culturali tra i possibili ambiti del beneficio comune; dall'altro, il *B Impact Assessment* non presenta una dimensione autonoma dedicata alla *Corporate Cultural Responsibility*. L'analisi teorica ha pertanto evidenziato una possibile tensione tra la natura qualitativa, relazionale e contestuale di molte pratiche culturali e l'esigenza di ricondurre l'impatto aziendale a standard di valutazione comparabili. Su queste premesse è stata sviluppata la prima fase empirica della ricerca. La mappatura delle 44 *B Corp* venete ha permesso di osservare la *Corporate Cultural Responsibility* attraverso due livelli distinti: la formalizzazione della dimensione culturale nell'oggetto sociale e la presenza di iniziative concretamente rendicontate nella relazione d'impatto più recente disponibile. La costruzione dello *Score Oggetto Sociale* e dello *Score CCR* ha consentito di rendere comparabili tali evidenze e di analizzare la relazione tra livello formale e livello operativo. Il principale risultato della mappatura riguarda proprio l'assenza di una corrispondenza lineare tra i due piani. La formalizzazione statutaria della cultura non emerge come condizione sufficiente per l'implementazione della *CCR*, poiché alcune imprese che presentano riferimenti culturali nell'oggetto sociale non rendicontano iniziative riconducibili al perimetro adottato. Allo stesso tempo, essa non costituisce nemmeno una condizione necessaria, dal momento che alcune organizzazioni sviluppano pratiche culturali anche in assenza di una preventiva formalizzazione statutaria. Il risultato porta quindi a ridimensionare il valore informativo della sola

dichiarazione di intenti: l'oggetto sociale può rappresentare un segnale dell'orientamento culturale dell'impresa, ma la sua effettiva traduzione deve essere verificata attraverso le attività concretamente realizzate e documentate. Successivamente, l'analisi sviluppata nel quarto capitolo, volta a fornire una prospettiva longitudinale sulle attività di *CCR* di un gruppo ristretto di 17 *B Corp* venete, ha consentito di osservare la dimensione culturale come un fenomeno dinamico e di individuare differenti traiettorie nei programmi aziendali. Sulla base dell'andamento delle iniziative nel triennio 2023-2025 sono state riconosciute quattro configurazioni principali, definite come "Assente", "Emergente", "Strutturata" e "Non lineare". Nel primo caso, l'assenza di iniziative riconducibili alla *CCR* si mantiene lungo l'intero periodo osservato, mentre l'impresa concentra il proprio impegno su altre dimensioni della responsabilità aziendale. Nelle configurazioni emergenti, invece, la dimensione culturale compare progressivamente attraverso iniziative di mecenatismo, partnership territoriali o pratiche *art-based*, senza presentare ancora quella continuità e integrazione necessarie per poter parlare di un programma strutturato. Le configurazioni non lineari mostrano, al contrario, come lo sviluppo della *CCR* non segua necessariamente un percorso progressivo e irreversibile: iniziative precedentemente sviluppate possono interrompersi, trasformarsi o assumere una rilevanza differente nelle annualità successive. Tale risultato ridimensiona quindi l'ipotesi di una traiettoria evolutiva univoca della responsabilità culturale. Particolare interesse assumono infine le imprese caratterizzate da configurazioni strutturate della *CCR*. In questi casi, la responsabilità culturale tende a concentrarsi attorno a un numero circoscritto di iniziative riconoscibili, caratterizzate da continuità temporale, specificità e integrazione con l'identità, le competenze o le relazioni territoriali dell'impresa. L'attività editoriale sviluppata da Peoplerise, il recupero e la valorizzazione di Villa La Favorita da parte di Cielo e Terra, il programma "Local Love" di Labomar, il Museo Zordan e il lavoro di D'Orica sulla valorizzazione della filiera serica italiana rappresentano configurazioni differenti ma accomunate dalla capacità di superare la logica dell'intervento culturale occasionale. In tali casi, la cultura diviene progressivamente una componente riconoscibile del rapporto tra impresa, stakeholder e territorio. Da questa prospettiva emerge uno dei principali risultati interpretativi della ricerca: la strutturazione della *Corporate Cultural Responsibility* sembra dipendere meno dalla quantità delle iniziative realizzate che dalla loro continuità, dalla stabilità delle

relazioni costruite, dalla coerenza con le competenze e l'identità dell'impresa e dalla capacità di integrare la dimensione culturale nei propri processi e programmi. La concentrazione degli sforzi su iniziative specifiche e continuative può quindi rappresentare una modalità attraverso cui la *CCR* contribuisce alla costruzione dell'identità aziendale e, potenzialmente, alla differenziazione dell'impresa, senza che il presente studio consenta tuttavia di stabilire un rapporto causale tra tali pratiche e il conseguimento di un vantaggio competitivo.

APPENDICE 1 – Database delle B Corp venete analizzate

Tabella A.1 – Caratteristiche strutturali e score delle B Corp venete

Ragione Sociale	Sede (Provincia)	Dimensione	Specifiche settore	Anno Certificazione	Score Oggetto Sociale	Score CCR
Aequilibria S.r.l. SB	Padova	Piccola	Attività professionali, scientifiche e tecniche, n.c,a. 749031	2021	1	2
Alisea S.r.l. Società Benefit	Vicenza	Piccola	Fabbricazione di articoli vari n.c.a. 329990	2020	2	1
Arbos S.r.l. Società Benefit	Vicenza	Micro	Fabbricazione di altri prodotti cartotecnici 172309	2019	2	2
Aton S.p.A. Società Benefit	Treviso	Media	Attivita' di consulenza informatica 62201	2023	1	0
Cappeller S.p.A. SB	Vicenza	Media	Fabbricazione di molle 25933	2023	1	2
Cielo e Terra S.p.A.	Vicenza	Media	Produzione di vini, esclusi vini spumanti e altri vini speciali 110210	2020	1	2
D'orica S.r.l. Società Benefit	Vicenza	Piccola	Fabbricazione di gioielli e articoli di oreficeria in metalli preziosi 32122	2019	2	2
Deiron S.r.l. Società Benefit	Treviso	Piccola	Fabbricazione di altri mobili per uffici e altri spazi per collettivita' 310015	2026	0	0
DHA Evolution S.r.l. SB	Verona	Micro	Commercio all'ingrosso di altri beni di consumo n.c.a. 46499	2024	0	0
Diamante S.r.l. Società Benefit	Verona	Micro	Ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle biotecnologie 72101	2026	0	0
Dynamic S.r.l.	Vicenza	Piccola	Fabbricazione di attrezzature per cablaggio 273300	2024	1	0
Ecozema S.r.l. Società Benefit	Vicenza	Piccola	Fabbricazione di altri prodotti vari in materie plastiche n.c.a. 222699	2022	1	0
Etifor S.r.l. Società Benefit	Padova	Media	Altre attivita' di consulenza tecnica nca. 749093	2022	1	2
FABA S.r.l.	Treviso	Piccola	Commercio all'ingrosso di libri 464921	2025	2	0
FITT Group S.p.A.	Vicenza	Grande	Fabbricazione di lastre, fogli, tubi e profilati in materie plastiche 2221	2024	1	1
Framyx S.r.l. SB	Vicenza	Micro	Consulenza imprenditoriale e altre attivita' di consulenza gestionale n.c.a. 702009	2022	0	0
Gardin Quadri S.r.l. Società Benefit	Treviso	Micro	Fabbricazione di apparecchiature per la distribuzione e il controllo dell'elettricita' 2712	2025	0	2
MangiarsanoGerminal S.p.A.	Treviso	Media	Produzione di fette biscottate, biscotti, prodotti di pasticceria conservati; 1072	2021	1	2

Ragione Sociale	Sede (Provincia)	Dimensione	Specifiche settore	Anno Certificazione	Score Oggetto Sociale	Score CCR
Il Pellicano Società Cooperativa Sociale	Verona	Piccola	Altre attivita' per la salute umana; 869	2023	0	0
Irinox S.p.A.	Treviso	Grande	Fabbricazione di apparecchiature di climatizzazione per uso non domestico 2025	2026	1	2
Kymos S.r.l. SB	Vicenza	Piccola	Attivita' di programmazione informatica; 621	2022	1	2
Labomar S.p.A.	Treviso	Grande	Produzione di altri prodotti alimentari vari n.c.a.; 108909	2023	1	2
Luxy S.p.A.	Vicenza	Piccola	Fabbricazione di mobili; 31	2025	1	0
Nicoletti & Associati S.r.l.	Belluno	Micro	Consulenza imprenditoriale e altre attività di consulenza gestionale n.c.a. 702009	2025	0	1
Novatek S.r.l. SB	Verona	Media	Costruzione di edifici residenziali e non residenziali; 41	2025	0	2
Onexecutive S.r.l. Società Benefit	Padova	Micro	Attivita' di agenzie di collocamento 781	2022	0	0
Open Building S.r.l. SB	Verona	Piccola	Gestione di progetti relativi a opere di ingegneria integrata 71122	2022	1	0
Outset S.r.l. Società Benefit	Vicenza	Piccola	Fabbricazione di altri strumenti e apparecchi di misurazione e prova n.c.a. 265129	2022	1	1
Palazzina Creativa S.r.l. SB	Treviso	Piccola	Grafica di pagine web 741201	2022	1	2
Pasticceria Filippi S.r.l. SB	Vicenza	Media	Produzione di fette biscottate, biscotti, prodotti di pasticceria conservati; 1072	2016	2	1
Peoplerise S.r.l. SB	Padova	Micro	Consulenza imprenditoriale e altre attività di consulenza gestionale n.c.a. 702009	2021	0	2
Perlage S.r.l.	Treviso	Piccola	Produzione di vini, esclusi vini spumanti e altri vini speciali 110210	2016	1	2
Piano D S.r.l. SB	Treviso	Micro	Attivita' di programmazione informatica 621	2022	0	0
Progesto S.r.l. SB	Vicenza	Micro	Altri collaudi e analisi tecniche di prodotti 712019	2023	0	0
Revinn S.r.l. SB	Padova	Micro	Elaborazione elettronica di dati contabili 631111	2023	2	0
SEAY S.r.l.	Vicenza	Micro	Fabbricazione di altri articoli di abbigliamento e accessori n.c.a.; 1429	2021	2	0
Serica 1870 S.r.l.	Treviso	Piccola	Tessitura 1320	2026	0	ND
Service Vending S.r.l. SB	Treviso	Piccola	Commercio al dettaglio non specializzato con prevalenza di altri prodotti alimentari, bevande o tabacchi; 471102	2019	1	0
Sisifo S.r.l. Società Benefit	Vicenza	Micro	Consulenza imprenditoriale e altre attivita' di consulenza gestionale n.c.a.; 702009	2023	0	0
Slowear S.p.A.	Venezia	Media	Fabbricazione di altri articoli di abbigliamento e accessori; 142	2024	2	0
Technowrapp S.r.l.	Belluno	Media	Fabbricazione di macchine per la dosatura, la confezione e per l'imballaggio; 28293	2022	0	2

Ragione Sociale	Sede (Provincia)	Dimensione	Specifiche settore	Anno Certificazione	Score Oggetto Sociale	Score CCR
The ID Factory S.r.l. SB	Vicenza	Piccola	Altre attivita' dei servizi connessi alle tecnologie dell'informazione e dell'informatica n.c.a.; 629009	2021	0	1
Ways S.r.l. SB	Verona	Piccola	Attivita' di agenzie di viaggio; 7911	2022	0	1
Zordan S.r.l. SB	Vicenza	Media	Fabbricazione di mobili per negozi, uffici e altri spazi per collettivita' 31001	2016	0	2

Fonte: elaborazione propria su dati B Lab Italia, AIDA e Relazioni d'Impatto delle imprese; dati raccolti ad agosto 2026.

Bibliografia

Awa, H.O., W. Etim e E. Ogbonda (2024), Stakeholders, Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility (CSR), in *International Journal of Corporate Social Responsibility*, vol. 9, n. 1, art. 11, https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y.

Berthoin Antal, A. e A. Strauß (2013), *Artistic Interventions in Organisations: Finding Evidence of Values-Added*, Creative Clash Report, Berlin, WZB.

Burke, L. e J.M. Logsdon (1996), How Corporate Social Responsibility Pays Off, in *Long Range Planning*, vol. 29, n. 4, pp. 495-502, https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6.

Bzdak, M. (2022), *Corporate Cultural Responsibility: How Business Can Support Art, Design, and Culture*, Abingdon/New York, Routledge, https://doi.org/10.4324/9781003099222.

Carroll, A.B. (2021), Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future, in *Business & Society*, vol. 60, n. 6, pp. 1258-1278, https://doi.org/10.1177/00076503211001765.

Carroll, A.B. (2009), "A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices", in Crane, A., D. Matten, A. McWilliams, J. Moon e D.S. Siegel (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, Oxford University Press, pp. 19-46, https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002.

Carroll, A.B. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, pp. 39-48, https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G.

Carroll, A.B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, in *Academy of Management Review*, vol. 4, n. 4, pp. 497-505, https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296.

Clark, W.H. Jr. e L. Vranka (2013), *The Need and Rationale for the Benefit Corporation: Why It Is the Legal Form That Best Addresses the Needs of Social Entrepreneurs, Investors, and, Ultimately, the Public*, White Paper, Benefit Corporation. Disponibile al link: https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/gv-white-paper-need-and-rationale-for-benefit-corporations.pdf (consultato il 25 settembre 2026).

DiMaggio, P.J. e W.W. Powell (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in *American Sociological Review*, vol. 48, n. 2, pp. 147-160, https://doi.org/10.2307/2095101.

Evans, M. (2015), *Artwash: Big Oil and the Arts*, London, Pluto Press.

Freeman, R.E. e S. Dmytriyev (2017), Corporate Social Responsibility and Stakeholder Theory: Learning From Each Other, in *Symphonya. Emerging Issues in Management*, n. 1, pp. 7-15, https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriyev.

Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

Friedman, M. (2007), "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", in Zimmerli, W.C., M. Holzinger e K. Richter (eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance*, Berlin/Heidelberg, Springer, pp. 173-178, https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14.

Haack, P., D. Schoeneborn e C. Wickert (2012), Talking the Talk, Moral Entrapment, Creeping Commitment? Exploring Narrative Dynamics in Corporate Responsibility Standardization, in *Organization Studies*, vol. 33, nn. 5-6, pp. 815-845, https://doi.org/10.1177/0170840612443630.

Halme, M. e J. Laurila (2009), Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility, in *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n. 3, pp. 325-339, https://doi.org/10.1007/s10551-008-9712-5.

Hiller, J.S. (2013), The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility, in *Journal of Business Ethics*, vol. 118, n. 2, pp. 287-301, https://doi.org/10.1007/s10551-012-1580-3.

Honeyman, R. e T. Jana (2019), *The B Corp Handbook: How You Can Use Business as a Force for Good*, 2nd ed., Oakland, CA, Berrett-Koehler Publishers.

Jamali, D., C. Karam, J. Yin e V. Soundararajan (2017), CSR Logics in Developing Countries: Translation, Adaptation and Stalled Development, in *Journal of World Business*, vol. 52, n. 3, pp. 343-359, https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.02.001.

Klamer, A. (2017), *Doing the Right Thing: A Value Based Economy*, London, Ubiquity Press, https://doi.org/10.5334/bbb.

Logsdon, J.M. e D.J. Wood (2002), Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis, in *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n. 2, pp. 155-187, https://doi.org/10.2307/3857809.

Lyon, T.P. e J.W. Maxwell (2011), Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit, in *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 20, n. 1, pp. 3-41, https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2010.00282.x.

Maon, F. e A. Lindgreen (2015), Reclaiming the Child Left Behind: The Case for Corporate Cultural Responsibility, in *Journal of Business Ethics*, vol. 130, n. 4, pp. 755-766, https://doi.org/10.1007/s10551-014-2112-0.

Marquis, C. (2020), *Better Business: How the B Corp Movement Is Remaking Capitalism*, New Haven, Yale University Press, https://doi.org/10.12987/9780300256154.

Matten, D. e A. Crane (2003), *Corporate Citizenship: Towards an Extended Theoretical Conceptualization*, ICCSR Research Paper Series, n. 04-2003, Nottingham, International Centre for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, ISSN 1479-5124.

Mion, G. (2020), Organizations with Impact? A Study on Italian Benefit Corporations Reporting Practices and Reporting Quality, in *Sustainability*, vol. 12, n. 21, art. 9038, https://doi.org/10.3390/su12219038.

Mion, G. e C.R. Loza Adaui (2020), Understanding the Purpose of Benefit Corporations: An Empirical Study on the Italian Case, in *International Journal of Corporate Social Responsibility*, vol. 5, n. 1, art. 4, https://doi.org/10.1186/s40991-020-00050-6.

Nidumolu, R., C.K. Prahalad e M.R. Rangaswami (2009), Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation, in *Harvard Business Review*, vol. 87, n. 9, pp. 56-64.

Nigro, C. e M. Petracca (2016), *La CSR dalle origini all'approccio neo-istituzionista. Focus sui processi di isomorfismo e di decoupling*, Torino, Giappichelli.

Orhaner, B. (2024), Culture-Oriented Interpretations of Corporate Responsibility, in *Comparative Civilizations Review*, vol. 90, n. 1, art. 9. Disponibile al link: https://scholarsarchive.byu.edu/ccr/vol90/iss1/9/ (consultato il 25 settembre 2026).

Ormiston, M.E. e E.M. Wong (2013), License to Ill: The Effects of Corporate Social Responsibility and CEO Moral Identity on Corporate Social Irresponsibility, in *Personnel Psychology*, vol. 66, n. 4, pp. 861-893, https://doi.org/10.1111/peps.12029.

Porter, M.E. e M.R. Kramer (2011), Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth, in *Harvard Business Review*, vol. 89, nn. 1-2, pp. 62-77.

Porter, M.E. e M.R. Kramer (2006), Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in *Harvard Business Review*, vol. 84, n. 12, pp. 78-92.

Rawhouser, H., M. Cummings e S.L. Newbert (2019), Social Impact Measurement: Current Approaches and Future Directions for Social Entrepreneurship Research, in *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 43, n. 1, pp. 82-115, https://doi.org/10.1177/1042258717727718.

Risi, D., L. Vigneau, S. Bohn e C. Wickert (2023), Institutional Theory-Based Research on Corporate Social Responsibility: Bringing Values Back In, in *International Journal of Management Reviews*, vol. 25, n. 1, pp. 3-23, https://doi.org/10.1111/ijmr.12299.

Rosati, F. e L.G.D. Faria (2019), Business Contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational Factors Related to Early Adoption of SDG Reporting, in *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 26, n. 3, pp. 588-597, https://doi.org/10.1002/csr.1705.

Sacco, P.L., G. Ferilli e G. Tavano Blessi (2012), "Culture 3.0: A New Perspective for the EU Active Citizenship and Social and Economic Cohesion Policy", in Deventer, K., Z. Bishop, M.Á. Martín Ramos e R. Lala (eds.), *The Cultural Component of Citizenship: An Inventory of Challenges*, Brussels, European House for Culture / Access to Culture Platform, pp. 198-216.

Selznick, P. (1948), Foundations of the Theory of Organization, in *American Sociological Review*, vol. 13, n. 1, pp. 25-35, https://doi.org/10.2307/2086752.

Silva, V., V. Lima, J.C. Sá, L. Fonseca e G. Santos (2022), B Impact Assessment as a Sustainable Tool: Analysis of the Certification Model, in *Sustainability*, vol. 14, n. 9, art. 5590, https://doi.org/10.3390/su14095590.

Stubbs, W. (2017), Characterising B Corps as a Sustainable Business Model: An Exploratory Study of B Corps in Australia, in *Journal of Cleaner Production*, vol. 144, pp. 299-312, https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.093.

Suchman, M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, in *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 3, pp. 571-610, https://doi.org/10.2307/258788.

Tabares, S. (2021), Do Hybrid Organizations Contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia, in *Journal of Cleaner Production*, vol. 280, art. 124615, https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615.

Tashman, P., V. Marano e T. Kostova (2019), Walking the Walk or Talking the Talk? Corporate Social Responsibility Decoupling in Emerging Market Multinationals, in *Journal of International Business Studies*, vol. 50, n. 2, pp. 153-171, https://doi.org/10.1057/s41267-018-0171-7.

Fonti normative

Italia. Legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, commi 376-384 e Allegati 4-5, *Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana*, n. 302 del 30 dicembre 2015, S.O. n. 70.

State of Delaware. *Delaware General Corporation Law*, Title 8, Chapter 1, Subchapter XV, §§ 361-368, Public Benefit Corporations.

Fonti giurisprudenziali

Dodge v. Ford Motor Co., 204 Mich. 459, 170 N.W. 668 (Mich. 1919).

Revlon, Inc. v. MacAndrews & Forbes Holdings, Inc., 506 A.2d 173 (Del. 1986).

Fonti aziendali e documentali

Aequilibria S.r.l. SB (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Alisea S.r.l. Società Benefit (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Arbos S.r.l. Società Benefit (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Aton S.p.A. Società Benefit (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

Aton S.p.A. Società Benefit (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.
Aton S.p.A. Società Benefit (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.
Cappeller S.p.A. SB (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.
Cielo e Terra S.p.A. (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.
Cielo e Terra S.p.A. (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.
Cielo e Terra S.p.A. (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.
D'Orica S.r.l. Società Benefit (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.
D'Orica S.r.l. Società Benefit (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.
D'Orica S.r.l. Società Benefit (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.
Deiron S.r.l. Società Benefit (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.
DHA Evolution S.r.l. SB (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.
Diamante S.r.l. Società Benefit (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.
Dynamic S.r.l. (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.
Ecozema S.r.l. Società Benefit (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.
Ecozema S.r.l. Società Benefit (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.
Ecozema S.r.l. Società Benefit (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.
Etifor S.r.l. Società Benefit (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.
Etifor S.r.l. Società Benefit (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.
Etifor S.r.l. Società Benefit (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.
FABA S.r.l. (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.
FITT Group S.p.A. (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.
Framyx S.r.l. SB (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.
Gardin Quadri S.r.l. Società Benefit (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.
Il Pellicano Società Cooperativa Sociale (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.
Il Pellicano Società Cooperativa Sociale (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.
Il Pellicano Società Cooperativa Sociale (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.
Irinox S.p.A. (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.
Kymos S.r.l. SB (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.
Kymos S.r.l. SB (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.
Kymos S.r.l. SB (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.
Labomar S.p.A. (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

Labomar S.p.A. (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Labomar S.p.A. (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.

Luxy S.p.A. (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

MangiarsanoGerminal S.p.A. (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Nicoletti & Associati S.r.l. (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

Novatek S.r.l. SB (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

Onexecutive S.r.l. Società Benefit (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

Onexecutive S.r.l. Società Benefit (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Onexecutive S.r.l. Società Benefit (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.

Open Building S.r.l. SB (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Outset S.r.l. Società Benefit (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

Outset S.r.l. Società Benefit (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Outset S.r.l. Società Benefit (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.

Palazzina Creativa S.r.l. SB (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Pasticceria Filippi S.r.l. SB (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

Pasticceria Filippi S.r.l. SB (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Pasticceria Filippi S.r.l. SB (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.

Peoplerise S.r.l. SB (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

Peoplerise S.r.l. SB (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Peoplerise S.r.l. SB (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.

Perlage S.r.l. (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

Perlage S.r.l. (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Perlage S.r.l. (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.

Piano D S.r.l. SB (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

Piano D S.r.l. SB (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Piano D S.r.l. SB (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.

Progesto S.r.l. SB (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Revinn S.r.l. SB (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

SEAY S.r.l. (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

SEAY S.r.l. (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

SEAY S.r.l. (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.

Service Vending S.r.l. SB (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Sisifo S.r.l. Società Benefit (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Slowear S.p.A. (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

Technowrapp S.r.l. (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

The ID Factory S.r.l. SB (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

The ID Factory S.r.l. SB (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

The ID Factory S.r.l. SB (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.

Ways S.r.l. SB (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.

Zordan S.r.l. SB (2025), *Relazione d'Impatto 2025*.

Zordan S.r.l. SB (2024), *Relazione d'Impatto 2024*.

Zordan S.r.l. SB (2023), *Relazione d'Impatto 2023*.

Sitografia

AIDA – Analisi Informatizzata delle Aziende Italiane (s.d.), banca dati Bureau van Dijk / Moody's, https://aida-r1.bvdinfo.com/version-20230825-17-7/HomePageSelector.serv?_cid=5&product=aidaneo (consultata nell'agosto 2026).

B Lab (s.d.), "B Corp Standards – Performance Requirements", https://www.bcorporation.net/en-us/standards/performance-requirements/ (consultato nel settembre 2026).

B Lab Europe (s.d.), "B Impact Assessment", https://bcorporation.eu/become-a-b-corp/b-impact-assessment/ (consultato nell'agosto 2026).

B Lab Europe (s.d.), "Find a B Corp", https://bcorporation.eu/find-a-b-corp/ (consultato nell'agosto 2026).

Civita (s.d.), "Dalla CSR alla Corporate Cultural Responsibility: come valorizzare gli interventi delle imprese in cultura", https://www.civita.it/studi_e_indagini/dalla-csr-alla-corporate-cultural-responsibility-come-valorizzare-gli-interventi-delle-imprese-in-cultura/ (consultato nel settembre 2026).

Civita (s.d.), "When Sustainability Meets Culture – Quando la cultura incontra la sostenibilità", https://www.civita.it/pubblicazioni/when-sustainability-meets-culture-quando-la-cultura-incontra-la-sostenibilita/ (consultato nel settembre 2026).

CSR e Innovazione Sociale (s.d.), "La responsabilità culturale dell'impresa", https://www.csreinnovazionesociale.it/la-responsabilita-culturale-dellimpresa/ (consultato nel settembre 2026).

ESG360 (s.d.), "Global Reporting Initiative: cos'è, come funziona e perché è così importante", https://www.esg360.it/normative-e-compliance/global-reporting-initiative-cose-come-funziona-e-perche-e-cosi-importante/ (consultato nel settembre 2026).

European Commission (s.d.), "Corporate Sustainability and Responsibility", https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en (consultato nel settembre 2026).

Global Compact Network Italia (s.d.), “Reporting sugli SDGs: pubblicazioni internazionali disponibili in lingua italiana”, https://www.globalcompactnetwork.org/it/notizie/notizie-ungcn-italia/1991-reporting-sugli-sdgs-pubblicazioni-internazionali-ora-disponibili-in-lingua-italiana.html (consultato nel settembre 2026).

International Organization for Standardization – ISO (2010), *ISO 26000:2010 – Guidance on Social Responsibility*, Geneva, ISO. Disponibile al link: https://www.iso.org/standard/42546.html (consultato nel settembre 2026).

Regione del Veneto – Innoveneto (s.d.), “Distretti industriali”, https://www.innoveneto.org/distretti-industriali/ (consultato nel settembre 2026).

Rockefeller Foundation (s.d.), “Mission and Vision”, https://www.rockefellerfoundation.org/about-us/mission-and-vision/ (consultato nel settembre 2026).

The American Business History Center (s.d.), “Father of Modern Sales: The Remarkable Mr. Patterson”, https://americanbusinesshistory.org/father-of-modern-sales-the-remarkable-mr-patterson/ (consultato nel settembre 2026).

The Conference Board – Committee for Economic Development (s.d.), “Committee for Economic Development”, https://www.conference-board.org/north-america/committee-economic-development (consultato nel settembre 2026).

Unioncamere – SNI (s.d.), “Definizione di PMI: nuove soglie dimensionali UE nel 2024”, https://sni.unioncamere.it/notizie/definizione-di-pmi-nuove-soglie-dimensionali-ue-nel-2024 (consultato nel settembre 2026).

United Nations – Department of Economic and Social Affairs (s.d.), “Goal 11: Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable”, https://sdgs.un.org/goals/goal11 (consultato nel settembre 2026).

United Nations Global Compact (s.d.), “The SDGs Explained for Business”, https://unglobalcompact.org/sdgs/about (consultato nel settembre 2026).

Ringraziamenti

Un grazie ai miei genitori avermi supportato e per non aver mai dubitato di me, a mia sorella per essere una spalla sempre presente e ai miei nonni che avrebbero tanto voluto essere qui ed è come se lo fossero. Ringrazio tutta la mia famiglia che mi ha insegnato quanta forza si celi dietro lo stare uniti e che sento ora più vicina che mai. Ringrazio Venezia e ringrazio Berlino, due città che d'ora in poi guarderò con occhi diversi. Un grazie ai miei amici, tutti, dal primo all'ultimo: vi voglio tanto bene. Infine, ringrazio Giulia per essere la persona che è, per starmi vicino e per farmi rendere conto di quanto sono fortunato. Sono stati anni intensi che ho cercato di vivere al meglio e di cui mi porterò dietro un bellissimo ricordo. Sono grato di aver incontrato delle persone che mi hanno fatto sentire a casa e che, piano piano, si sono guadagnate un posto nel mio cuore. A tutti voi, grazie.