

LUISS



Dipartimento di **Impresa e Management**

Cattedra di **Organizzazione Aziendale**

LE AZIENDE A PROVA DI FUTURO: la sostenibilità applicata a nuovi modelli societari, la B-Matrix e il caso Ferrarelle SB.

Prof. Laura Innocenti

RELATORE

Carolina Cannizzaro (243681)

CANDIDATO

Anno accademico 2021/2022

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1. UN NUOVO PARADIGMA DI BUSINESS	6
1.1 Crisi del modello capitalistico tradizionale ed urgenza di cambiamenti sociali e ambientali: da uno Shareholder ad uno Stakeholder Capitalism	6
1.2 Sviluppo di consapevolezza ed impegni da parte di istituzioni, aziende e finanza	8
1.3 Evoluzione della sostenibilità: dalla filantropia, alla CSR fino alla CSV	12
1.4 I tre pilastri della sostenibilità: pianeta, persone, profitti	17
1.5 Gli strumenti e gli indicatori di sostenibilità: bilancio sociale, bilancio ambientale, bilancio di sostenibilità, bilancio integrato, SDG's, matrice di materialità e rating ESG	20
CAPITOLO 2. IBRIDAZIONE TRA AZIENDE FOR PROFIT E NO PROFIT	27
2.1 Superamento dei conflitti d'interesse tra logica del profitto e logica del benessere socio-ambientale	27
2.2 <i>Engagement</i> dell'organizzazione e necessità di un <i>mindset</i> collettivo	30
2.3 <i>Greenwashing</i> : origini, definizione, drivers e conseguenze	33
2.4 Certificazione B-Corp: origini, caratteristiche, diffusione e strumenti di misurazione	37
2.5 Società Benefit: origini, aspetti legali, caratteristiche e diffusione	47
2.6 <i>B-Matrix</i> : identificazione di 4 tipologie di B-Corp	54
CAPITOLO 3. IL CASO FERRARELLE SB	61
3.1 L'azienda: storia, assetto proprietario, portafoglio prodotti, sostenibilità	61
3.2 Analisi della Relazione d'Impatto di Ferrarelle	65
3.3 Focus sull'area People: <i>Engagement Survey Ferrarelle</i> - dati a confronto	75
CONCLUSIONI	82
BIBLIOGRAFIA	85
SITOGRAFIA	86

Introduzione

“Il mondo si sta svegliando, vi piaccia o no, il cambiamento sta arrivando”, così ha detto la giovane attivista svedese Greta Thunberg, rivolgendosi alle Nazioni Unite, durante il Climate Action Summit del 23 settembre 2019. E ancora: *“le persone soffrono, le persone stanno morendo e i nostri ecosistemi stanno collassando. Siamo all’inizio di un’estinzione di massa e tutto ciò di cui parlate sono i soldi e le favole su una crescita economica”*.

Le parole della carismatica Thunberg riflettono la crescente consapevolezza, sviluppatasi e diffusasi a livello globale ormai da tempo, riguardo ai pericoli a cui il nostro Pianeta sta andando incontro.

Negli ultimi decenni il concetto di sostenibilità è diventato sempre più rilevante, arrivando ad occupare il centro dei più importanti dibattiti mondiali.

Quando si parla di sostenibilità non ci si riferisce, però, unicamente alle tematiche ecologiche. La Thunberg, in occasione del Youth4Climate 2021, disse: *“Siamo in crisi di sostenibilità, in crisi sociale, in crisi di disparità”*. La sostenibilità, infatti, riguarda il Pianeta nella sua totalità e i relativi abitanti.

Il concetto di sostenibilità è stato introdotto nel 1972, nel corso della prima conferenza ONU sull’ambiente. Tuttavia, ad oggi non ne esiste una definizione ampiamente condivisa. Tra le molteplici occorre, però, menzionare la definizione fornita dall’enciclopedia Treccani, che identifica la sostenibilità come *“una condizione di sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere le possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”*.

Rispetto alle sue origini, il concetto di sostenibilità è evoluto profondamente. Concernendo inizialmente preminentemente gli aspetti ecologici, racchiude ora un significato globale, che include, oltre che la dimensione ambientale, quella economica e quella sociale.

Con il termine sostenibilità si intende, di fatti, la capacità di creare ricchezza preservando al contempo l’ambiente e la società.

L’obiettivo della seguente tesi è di fornire un quadro completo ed il più possibile dettagliato del concetto di sostenibilità e del suo impatto sull’operato delle aziende. Le organizzazioni di oggi, infatti, sono sempre più consapevoli del fatto che in un futuro, più o meno prossimo, non ci sarà più spazio per le aziende con i “paraocchi”, che guardano dritte al loro obiettivo primario, il profitto, senza curarsi del contesto che le circonda.

Per salvaguardare il nostro domani tutte le aziende devono comportarsi eticamente e responsabilmente, e non solo perché sono giudicate dai loro *stakeholder* e perché questo è determinante ai fini del conseguimento del guadagno economico, ma anche perché esse, così

come ogni cittadino del mondo, hanno il dovere morale di preservare un pianeta e una società che soffrono e che soffriranno sempre di più.

Il primo capitolo trattato riporta una sintesi della presa di coscienza che ha investito gradualmente i cittadini del mondo, descrivendo le origini dell'attenzione verso l'ambiente e la sostenibilità in generale, e trattando l'evoluzione del capitalismo così come lo intendeva Milton Friedman, ovvero finalizzato all'unico e solo obiettivo di massimizzare i profitti. Viene, infatti, descritto il passaggio, a cui oggi si sta assistendo gradualmente, da uno *Shareholder Capitalism*, ovvero un *business approach* che tiene in considerazione soltanto gli interessi degli azionisti, sacrificando quelli di tutti gli altri portatori d'interesse, ad uno *Stakeholder Capitalism*, che, al contrario, riconosce l'importanza anche di tutti gli altri stakeholder aziendali, che, insieme agli azionisti, costituiscono il motore dell'azienda, e di cui, per questo, devono essere considerati bisogni e interessi in qualsiasi decisione di *business*. Il capitalismo degli *shareholder* risulta essere non più adeguato ad affrontare le sfide dei nostri tempi perchè non include i principi di sostenibilità che permettono, invece, la creazione di profitto senza la compromissione del futuro delle generazioni di oggi e di domani.

Successivamente viene delineato il concetto di *CSR (Corporate Social Responsibility)*, distinguendolo da quello più semplice di filantropia e da quello più complesso di *CVS (Creating Shared Value)*, e quello di *Triple Bottom Line*, che racchiude i tre pilastri della sostenibilità, anche definiti 3P, ovvero il Pianeta, le Persone e i Profitti.

Ed infine, vengono riportati i più importanti strumenti ed indicatori di sostenibilità, tra cui il bilancio sociale, il bilancio ambientale, il bilancio di sostenibilità e il bilancio integrato, gli *SDG's*, la matrice di materialità e il rating *ESG*.

Il secondo capitolo tratta il macrotema dell'ibridazione fra le aziende *for profit* e quelle *no profit*, che ha dato origine a nuovi modelli aziendali, di cui saranno descritti quello italiano delle Società Benefit e quello internazionale delle *B-Corp*.

Nello stesso, vengono, inoltre, delineati i possibili conflitti d'interesse tra le due diverse logiche aziendali, quella del mero profitto e quella del benessere sociale, arrivando alla conclusione, supportata da dati quantitativi, che esiste una correlazione positiva tra comportamento responsabile ed etico delle aziende ed incremento della performance economico-finanziaria.

È, poi, discusso l'attuale ed insidioso tema del Greenwashing, ovvero "l'ambientalismo di facciata", inteso, in maniera più generale, come l'utilizzo, a fini comunicativi e di marketing, opportunistico della sostenibilità. Infine, a conclusione del secondo capitolo, ho elaborato una matrice, chiamata *B-Matrix*, che, utilizzando un campione rappresentativo delle *B-Corp* italiane, identifica quattro quadranti in cui inserire le aziende analizzate:

1. il quadrante delle *B-Corp Social Focused*;
2. il quadrante delle *B-Corp Environment Focused*;
3. il quadrante delle *B-Corp Sustainability Star*;
4. il quadrante delle *B-Corp Possibly Improvable*.

La *B-Matrix* intende distinguere le B-Corp italiane per il loro impegno verso la sostenibilità, utilizzando i punteggi del *B Impact Assessment* per identificare quali tra le aziende selezionate ottengono performance superiori al punteggio medio in ambito ambientale, quali in quello sociale, quali in entrambi gli ambiti e quali, invece, nonostante abbiano raggiunto un punteggio sufficientemente alto per ottenere la certificazione B-Corp (ovvero superiore o uguale ad 80/200), hanno ancora un rilevante margine di miglioramento sia in ambito sociale che ambientale.

Il terzo ed ultimo capitolo dell'elaborato riguarda lo studio di Ferrarelle S.p.A., azienda italiana che si occupa della produzione, dell'imbottigliamento e della distribuzione a livello nazionale ed internazionale di acque minerali e che è divenuta Società Benefit nel 2021. In particolare, l'analisi concerne le motivazioni, i passaggi, le difficoltà, gli obiettivi che hanno portato alla trasformazione dell'azienda in Società Benefit, di cui è stato possibile ottenere un quadro completo e dettagliato tramite un'intervista condotta al management di Ferrarelle.

Inoltre, il capitolo riporta lo studio di alcuni dati, raccolti tramite una survey annuale completata da una parte sostanziale dei dipendenti dell'azienda, sull'engagement e la soddisfazione lavorativa degli stessi. In particolare, è stato effettuato un confronto dei dati raccolti dalle survey antecedenti alla modifica dello statuto che ha reso Ferrarelle una Società Benefit con quelli raccolti invece dalle survey successive, con l'obiettivo di verificare se ci fosse una correlazione positiva tra la presa da parte di Ferrarelle di un impegno maggiore ed ufficiale verso la sostenibilità, realizzata con la trasformazione in Società Benefit, e la qualità della vita lavorativa dei dipendenti, la loro motivazione e il loro coinvolgimento.

Capitolo 1. Un nuovo paradigma di business

1.1 Crisi del modello capitalistico tradizionale ed urgenza di cambiamenti sociali ed ambientali: da uno Shareholder ad uno Stakeholder Capitalism

L'economista statunitense Milton Friedman (1970) diceva “la responsabilità sociale delle imprese è di incrementare i profitti”, sottolineando come l'unico obiettivo di un business dovesse essere la mera massimizzazione del profitto a breve termine, da conseguire ad ogni costo. Questo paradigma di business, che domina i mercati e le società di tutto il globo da secoli, è ancora prevalente nella mentalità economica, ma sta lasciando sempre più spazio ad uno nuovo: il paradigma a duplice obiettivo. Quest'ultimo consiste nel garantire all'azionista profitti sostenibili nel lungo periodo e, allo stesso tempo, contribuire a costruire un futuro sostenibile per il pianeta e le persone.

Il capitalismo tradizionale, definito anche *shareholder capitalism*, sta lasciando il posto ad un nuovo capitalismo a prova di futuro, lo *stakeholder capitalism*, un modello che non guarda solo ai profitti e, dunque, agli interessi dei soli azionisti ma a quelli di tutti.

Lo *shareholder capitalism* si è rivelato inadeguato ad affrontare le sfide del presente, generando condizioni di instabilità ambientale e sociale. Sociale perché ha creato profondi squilibri e disuguaglianze nella popolazione. Ambientale perché l'economia industriale e le grandi aziende sono cresciute senza dare il giusto peso alle esternalità negative che generavano sull'ambiente, provocando così danni catastrofici sulla biosfera e sul pianeta. Il consumo delle risorse naturali non rinnovabili, le emissioni di gas serra, l'inquinamento hanno causato il riscaldamento globale e, di conseguenza, tutte le minacce ambientali ad esso associate.

Lo *stakeholder capitalism* riconosce l'importanza dei bisogni di tutti gli stakeholder ed incoraggia l'attenzione e l'impegno verso essi, oltre che il mantenimento di quanto loro promesso. È un capitalismo che promuove la creazione di legami forti e di relazioni durature tra l'impresa e i suoi dipendenti, i suoi clienti, i suoi fornitori e le comunità a cui si affida per prosperare. L'obiettivo finale resta sempre quello di creazione di un valore per gli azionisti, ma si tratta di un valore maggiore e di lungo termine, di un valore aggiunto di cui beneficiano tutti i suoi stakeholder (Speroni, 2020).

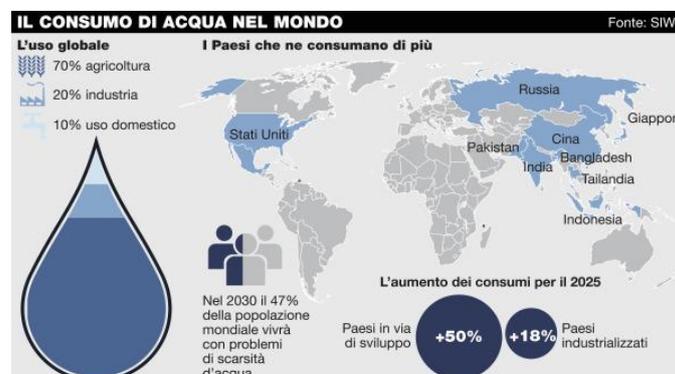
“Per avere successo nel lungo periodo è essenziale che le relazioni con i vostri clienti si fondino sullo scopo della vostra impresa”, così scrive il CEO di BlackRock, Larry Fink, nella lettera ai CEO del 2022. Le aziende di maggior successo, dice Fink, sono quelle che hanno un chiaro e condiviso senso di “scopo”. I dipendenti devono comprendere ed essere in sintonia con lo scopo

dell'azienda e ciò deve motivarli a partecipare attivamente, con passione e dedizione, al suo conseguimento. I clienti, sempre più mossi dal desiderio di rapportarsi ad aziende di cui condividono gli stessi valori, devono avere consapevolezza di ciò che l'azienda intende rappresentare e dei principi di cui si fa portatrice. Gli azionisti, i fornitori, i retailer e chiunque altro interagisca con l'azienda devono conoscere e capire la *vision* e la *mission* della stessa, per poterle sostenere con coinvolgimento e interesse (Fink, 2022).

Lo *stakeholder capitalism* inizia a trovare il suo spazio nell'economia in un periodo di crescente consapevolezza generale. Le persone si informano maggiormente, hanno paura per il loro pianeta, per le relative risorse e i relativi valori ed intendono preservarli.

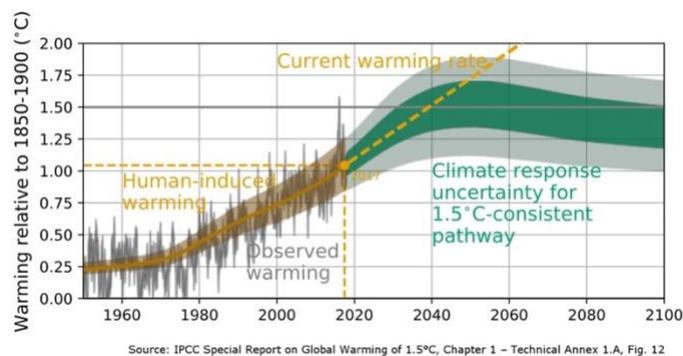
I problemi che minacciano il nostro pianeta sono tanti, diversi e complessi. Innanzitutto, si assiste ad una crescita demografica consistente. La popolazione mondiale ha subito un profondo incremento dal 1970 al 2021, passando da essere da 3,6 miliardi a 8 miliardi di persone, più del doppio (Worldmeter). L'ONU prevede, inoltre, che nel 2050 potrebbe raggiungere i 10 miliardi (United Nations, 2019). Ad aumentare però non è solo la popolazione ma anche la disparità sociale all'interno di essa. La ricchezza complessiva è, infatti, sempre più concentrata nelle mani di pochi. Nel 2016, 61 individui possedevano la ricchezza di 3,8 miliardi di persone, la metà più povera della popolazione mondiale. Nel 2017 tale valore è sceso a 46 individui, per poi arrivare a 26 nel 2019 (Mincuzzi, 2019).

Il deterioramento ambientale, inoltre, aumenta ad un ritmo esponenziale. La produzione di CO₂, i rifiuti e il deficit idrico sono destinati a diventare insostenibili. L'emissione totale di gas ad effetto serra crescerà di oltre il 52% entro il 2050, con conseguente aumento della temperatura terrestre rispetto all'epoca preindustriale previsto attorno al 1,7-2,4%. L'uso e la gestione insostenibile delle risorse idriche, insieme ai cambiamenti climatici, provocheranno un peggioramento della penuria d'acqua, che arriverà nel 2030 a ridursi del 40% (OECD).



Source: Rocca A., 2015

Figura 1: *Carenza Idrica*



Source: LTEconomy, 2018

Figura 2: Riscaldamento Globale

Ed ancora, si prevede che nel 2050 i rifiuti globali aumenteranno del 70% rispetto ai livelli attuali, generando effetti sempre più disastrosi sulla salute delle persone e delle specie animali e vegetali (Recycling Industry, 2019).

1.2 Sviluppo di consapevolezza ed impegni da parte di istituzioni, aziende e finanza

La sensibilizzazione verso i profondi problemi che insidiano il nostro pianeta è oggi il *leitmotiv* globale per eccellenza, ma è dagli anni 70 del secolo scorso che si è iniziato a parlare di ambiente e della sua preservazione.

Il 1968 vide, ad esempio, la fondazione del “Club di Roma”, un’associazione no-profit, costituita da scienziati, economisti, attivisti e capi di Stato dei paesi di tutto il mondo, avente la missione di ricercare soluzioni innovative ai problemi che avrebbero attanagliato la società contemporanea. Il Club ottenne rilevanza e fama grazie alla pubblicazione del *Rapporto Meadows* sui limiti dello sviluppo, che, dichiarando che la crescita economica non avrebbe potuto essere illimitata a causa del deperimento delle risorse naturali, proclamava la necessità di un’attivazione generale in difesa dell’ambiente.

Il 22 aprile 1970 è ricordato oggi come la prima edizione della Giornata della Terra, ricorrenza nata negli Stati Uniti per sensibilizzare il paese su diverse questioni ambientali. Questo stesso periodo vide l’insorgere delle prime manifestazioni in difesa dell’ambiente e il diffondersi di un *sentiment* globale di abbandono dell’indifferenza e di presa di coscienza.

Le persone iniziavano a capire che si poteva fare di più e che si doveva salvare il Pianeta (Rollini, 2020).

In questo contesto iniziarono ad attivarsi anche istituzioni, aziende e mondo della finanza.

Dal 3 al 14 giugno del 1992, a Rio de Janeiro, si tenne il Summit della Terra, la prima conferenza mondiale delle Nazioni Unite sull'ambiente. Questo evento contribuì a rendere evidente la necessità di uno sviluppo sostenibile di fronte al pubblico e ai media globali. Produsse, inoltre, la dichiarazione, nota come “*Agenda 21*”, che stabilì alcuni principi fondamentali dello sviluppo sostenibile in diverse aree e portò alla creazione della *Commissione delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile* e del trattato ambientale internazionale denominato “*Accordi di Rio*” o “*Convenzione Quadro delle Nazioni Unite sui Cambiamenti Climatici*”. Gli Accordi di Rio puntavano alla riduzione delle emissioni di gas serra e prevedevano la stipula di protocolli che avrebbero posto limiti obbligatori di emissioni. I paesi che ratificarono tale trattato si impegnarono a riunirsi annualmente per la cosiddetta “*Conference of Parties*”, conosciuta come COP. La prima COP fu a Berlino nel 1995 e ad essa ne seguirono molte altre, sino all'attualmente ultima COP26, tenutasi nel 2021.

Nel 1996 ad Istanbul si tenne, invece, il “*City Summit*”, durante il quale si discusse in merito alle best practices globali per la costruzione di città sostenibili.

Nel 2002 Johannesburg, in Sud Africa, ospitò, invece, il “*World Summit on Sustainable Development*”, durante il quale si rividero i processi globali implementati negli anni successivi alla conferenza di Rio e alcune nazioni europee e l'Unione Europea stabilirono ulteriori impegni finanziari per i programmi di sviluppo sostenibile.

Nel settembre del 2000, 193 stati membri dell'ONU firmarono la *Dichiarazione del Millennio*, votando per l'adozione degli otto *Obiettivi di Sviluppo del Millennio*, da raggiungere entro il 2015 (Wheeler e Beatly, 2014).

Il 2015 fu poi un anno importante perché durante esso si tenne, a Parigi, la COP21. Con tale conferenza si raggiunse un primo grande risultato, ossia la stipula di un patto universale e giuridicamente vincolante sul *climate change*, noto come “*Accordo di Parigi*”. Quest'ultimo concluse il travagliato iter internazionale, iniziato nel 1992 al Summit della Terra, per contenere e ridurre le emissioni che provocano, con il riscaldamento del pianeta, i cambiamenti climatici e le calamità naturali. L'“*Accordo di Parigi*”, di cui fanno ufficialmente parte 191 stati, e che ha come fine ultimo quello di riportare la questione ambientale al centro dell'agenda politica ed economica mondiale, opera su due piani: quello della mitigazione, riguardante le misure di riduzione delle emissioni, e quello dell'adattamento, riguardante gli aiuti da dare ai Paesi in via di sviluppo per indennizzarli dei danni arrecati dai cambiamenti climatici e accelerare la transizione all'impiego di nuove fonti di energia meno inquinanti dei combustibili fossili. Sul piano della mitigazione, l'Accordo impegna a contenere l'aumento della temperatura media

globale al di sotto della soglia di 2°C oltre i livelli pre-industriali, e a limitare tale incremento a 1.5°C. Sul piano dell'adattamento, l'Accordo prevede, oltre il sostegno internazionale ai Paesi con l'obiettivo di migliorare la loro resilienza agli impatti dei cambiamenti climatici, un fondo di 100 miliardi di dollari annui, che andranno via via crescendo, per il trasferimento delle tecnologie pulite nei paesi a scarsa industrializzazione.

Nel quadro dell'Accordo di Parigi, inoltre, ciascun Paese si è impegnato a creare un piano nazionale per la riduzione delle proprie emissioni, il cosiddetto "*Nationally Determined Contribution*" (NDC), concordando di aggiornarlo ogni cinque anni (Campo, 2015).

L'Unione Europea è da sempre in prima linea negli sforzi internazionali per lottare contro i cambiamenti climatici ed il suo ruolo è stato determinante durante le trattative dell'Accordo di Parigi, ratificato da tutti i paesi membri dell'unione. La presidente della Commissione europea, Ursula von der Leyen, poi, dando alla lotta al cambiamento climatico priorità principale, ha lanciato il "*Green Deal Europeo*", un programma che ha come fine ultimo il raggiungimento della neutralità climatica entro il 2050, obiettivo tecnicamente ed economicamente complesso ma possibile. Il conseguimento di tale obiettivo, come dimostrato da molti scienziati, è l'unico modo per limitare il riscaldamento globale a 1.5°C rispetto ai livelli preindustriali, e dunque per tutelare il pianeta dai catastrofici effetti dei cambiamenti climatici.

Per far funzionare al meglio il "*Green Deal*" sarà necessaria una politica multidimensionale che coinvolga imprese, regioni, Stati, lavoratori, consumatori, che sia socialmente equa ed equilibrata e che preservi la competitività dell'UE (Tagliapietra, 2019). Tutti i 27 stati membri della UE si sono, dunque, impegnati a far diventare l'Europa il primo continente climaticamente neutrale entro il 2050 e per conseguire ciò intendono ridurre le emissioni di almeno il 55% entro il 2030. Tutto ciò creerà nuove opportunità per l'innovazione, gli investimenti e i posti di lavoro, assicurando, al contempo, che vi siano pari opportunità per tutti e rafforzando la competitività delle imprese europee (Commissione Europea, 2022).

Per quanto riguarda, invece, la posizione assunta da organizzazioni e aziende in tale contesto, molte di esse si sono prefissate obiettivi di neutralità carbonica e hanno aderito al cosiddetto "*Climate Pledge*", un'iniziativa, avviata nel 2019 da Amazon e Global Optimism, con l'obiettivo di raggiungere zero emissioni nette entro il 2040, dieci anni in anticipo rispetto agli "*Accordi di Parigi*". Le aziende firmatarie del "*Climate Pledge*", tra cui Salesforce, Glovo, Procter & Gamble, Accenture e altre, si impegnano a misurare e riportare le emissioni di gas serra periodicamente e ad applicare strategie di decarbonizzazione in linea con gli "*Accordi di Parigi*".

Il business senza l'etica non trova più posto nella società contemporanea e, ad oggi, sono sempre di più le aziende che stanno lavorando ad un futuro sostenibile e che si impegnano a preservare l'ambiente, le persone e la società.

Il 19 agosto del 2019, la *Business Roundtable*, l'associazione che riunisce i CEO delle più grandi aziende americane, ha pubblicato lo "*Statement on the Purpose of a Corporation*", un documento che ha l'obiettivo di definire quale debba essere il fine ultimo del fare impresa. Il primo Statement di questo genere fu pubblicato dalla *Business Roundtable* nel 1978 e da allora fu periodicamente aggiornato. La svolta dirompente, però, è stata data dalla modifica del 2019, che, per la prima volta ha eliminato il paradigma della "*shareholder primacy*". Fino a quel momento non era mai stato messo in discussione il concetto per cui la creazione di valore finanziario per investitori e azionisti dovesse essere il fine principale per un'azienda (Giudici, 2019). Attraverso lo Statement del 2019, 181 amministratori delegati delle più grandi aziende americane, tra cui Amazon, Apple, Walmart e molte altre, hanno ufficialmente dichiarato che il profitto non deve più essere il fine ultimo delle aziende e che l'ambiente e il benessere dei lavoratori non possono più essere considerati in secondo piano rispetto ai guadagni. Lo *Statement* recita, dunque, che le aziende devono considerare gli interessi di tutti gli stakeholders e non solo degli investitori e degli azionisti.

Risulta significativa, al fine di evidenziare il profondo cambio di mindset degli ultimi anni, la marcata differenza che si riscontra tra lo *Statement* del 1997 e quello del 2019. Nel 1997 la *Business Roundtable* aveva, infatti, dichiarato che il dovere principale di un'azienda dovesse essere nei confronti dei suoi azionisti e che gli interessi degli altri stakeholder fossero rilevanti come un derivato del dovere verso gli azionisti. Rispetto allo Statement del 1997, quello del 2019 è un vero e proprio ribaltamento poiché stabilisce che gli azionisti sono stakeholder al pari di tutti gli altri, fornitori, dipendenti, clienti, e che ad essi non debba essere dato il "primato della rilevanza".

Lo *Statement* del 2019 impegna i firmatari a: offrire valore ai clienti, cercando di soddisfare o superare le aspettative di essi; investire nei dipendenti, compensandoli equamente e offrendogli benefici importanti, oltre che supportandoli attraverso la formazione in maniera tale da permettergli di sviluppare nuove competenze per un mondo in rapido cambiamento; promuovere la diversità e l'inclusione, la dignità e il rispetto; comportarsi equamente ed eticamente con i fornitori; supportare le comunità in cui si lavora, rispettandone le persone di e proteggendone l'ambiente adottando pratiche sostenibili in tutte le attività svolte; generare valore di lungo-termine per gli shareholder, che conferiscono il capitale che permette alle aziende di investire, crescere ed innovare.

Le aziende firmatarie considerano essenziali tutti i loro stakeholders e si impegnano a conferire valore a ciascuno di essi (Harrison, Phillips e Freeman, 2020).

Per i privati, dunque, essere sostenibili, non vuol dire solo ridurre l'impatto sul pianeta, ma anche garantire benessere sociale ed economico alle persone con cui interagiscono. Gli sforzi delle aziende si devono indirizzare verso tre ambiti: ambientale, sociale ed economico. Esistono, quindi, tre tipi di sostenibilità: la sostenibilità ambientale, che si concretizza con la diminuzione dell'impatto sull'ambiente; la sostenibilità economica, ossia la capacità di creare valore attraverso l'erogazione di servizi o la produzione di prodotti che migliorano la vita delle persone; la sostenibilità sociale, conseguibile garantendo giustizia ed uguaglianza nel trattamento dei dipendenti e delle persone in generale.

In relazione al tipo di business e di mercato, alcune aziende si concentrano maggiormente su obiettivi di sostenibilità sociale, altre ambientale, cercando in ogni caso, però, di essere il più possibile sostenibili su tutti gli aspetti del business. Le strategie e gli approcci adottati dalle imprese per conseguire ciò sono molteplici. Tra gli esempi più rilevanti vi è il caso Patagonia. Il motto dell'azienda tessile statunitense è *"We're in business to save our home Planet"*, e sono tante le sue pratiche sostenibili. Oltre ad utilizzare materiali ecosostenibili per la produzione, Patagonia ha lanciato diverse iniziative, come *"Worn Wear"*, per offrire riparazioni gratuite di capi d'abbigliamento ai propri clienti, o *"Action Works"*, una piattaforma digitale per mettere in contatto individui con organizzazioni che lavorano su questioni ambientali nella stessa comunità. Poi, Tesla, azienda automobilistica all'avanguardia che non solo offre veicoli interamente elettrici ma anche soluzioni innovative per generare ed immagazzinare energia pulita. E ancora Danone, la multinazionale francese di prodotti alimentari, che promuove l'utilizzo responsabile delle risorse, si batte per la riduzione degli sprechi alimentari, investe in energie rinnovabili e collabora con organizzazioni impegnate nella lotta alla povertà (Maccaferri, 2020).

Molti altri ancora sono gli esempi di aziende virtuose che si impegnano ad essere sostenibili, intraprendendo, talvolta, percorsi differenti ma condividendo valori, principi ed obiettivi. Le ragioni celate dietro al crescente impegno delle imprese verso la sostenibilità possono essere diverse, alcune più autentiche ed altre più strategiche, ma è ormai evidente che non c'è più spazio per il "business con i paraocchi", che guarda dritto all'obiettivo di profitto senza curarsi di ciò che gli sta intorno.

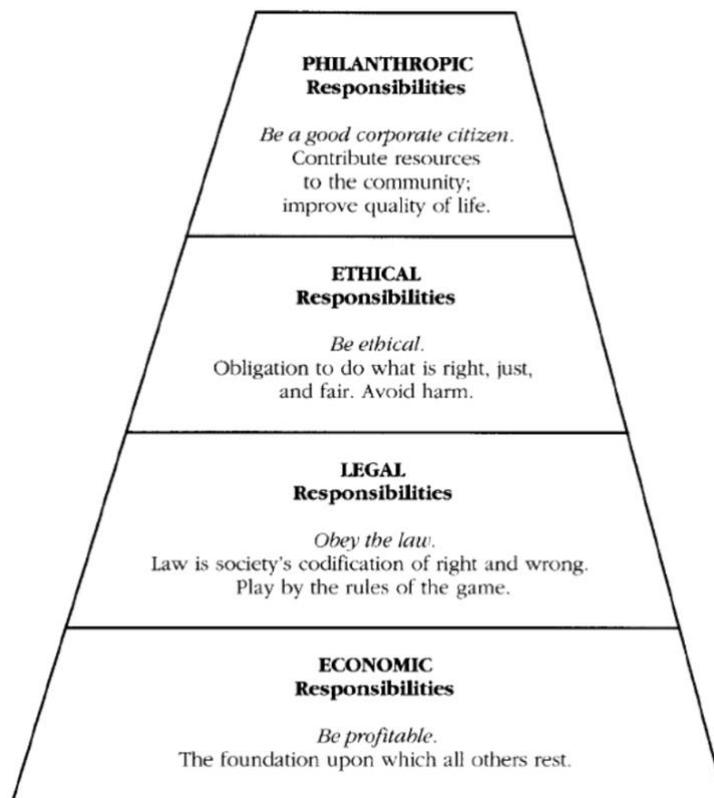
1.3 Evoluzione della sostenibilità: dalla filantropia, alla CSR fino alla CSV

Il concetto di “*Corporate Social Responsibility*” (CSR) risale al libro di Howard R. Bowen, pubblicato nel 1953, “*Social Responsibility of Businessman*”, in cui l’autore lo definisce come “l’insieme degli obblighi degli uomini d’affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee d’azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori della società”. Nel 2001 la Comunità Europea ne dà una definizione ufficiale, indentificandola come “l’integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate” (COM(2001)366).

Nel suo libro, Bowen dichiara che le decisioni e le azioni delle imprese hanno un impatto diretto sulla qualità della vita di una società e le scelte di un operatore economico non incidono solo su di lui ma anche sui suoi stakeholder. Spesso non si riesce a rilevare la forte connessione tra le decisioni del singolo operatore economico e il benessere sociale ma le decisioni di tutti i diversi operatori economici, considerate insieme, definiscono questioni di estrema importanza per una società, come il livello di occupazione e prosperità, il tasso di progresso economico, la distribuzione del reddito. Tali decisioni, specifica inoltre Bowen, hanno un impatto significativo sulla morale della forza lavoro di una società, sulla soddisfazione ottenuta con il lavoro, sulle preferenze di consumo degli individui, sul tasso di utilizzazione delle risorse naturali, sulle relazioni internazionali. Quando un operatore economico decide se produrre o meno un nuovo prodotto o servizio, sta contribuendo a stabilire il *range* di prodotti disponibili per i consumatori. Quando utilizza un giornale, la radio, la televisione o internet per scopi pubblicitari o per pubbliche relazioni, sta influenzando gli standard morali e culturali della società. Quando cambia la sua politica salariale o dei dividendi, sta impattando sul livello di equità nella distribuzione del reddito. Potrebbero essere citati molti altri esempi che evidenzino la relazione fra le decisioni degli operatori economici e il *modus operandi* dell’intero sistema economico e sociale. La conclusione logica di quanto detto è che gli operatori economici, in virtù della loro posizione strategica e del forte potere delle loro decisioni, sono obbligati a considerare le conseguenze sociali quando compiono decisioni per il loro business. Essi hanno una responsabilità sociale che trascende gli obblighi verso investitori e azionisti (Bowen, 1953). La responsabilità sociale d’impresa è dunque l’impegno dell’azienda a gestire le proprie operazioni in modo responsabile, facendo attenzione alle conseguenze sociali, ambientali ed economiche che potrebbero derivarne.

Tale concetto va oltre a quello di filantropia, che consiste nel donare una parte dei propri profitti per cause di beneficenza. La *CSR* è un vero e proprio nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa, basato su una visione relazionale della stessa. Oggi ogni organizzazione ha bisogno di legittimità e di consenso per operare. Qualsiasi operatore economico fa parte di un network ampio di relazioni ed è attraverso esso che ottiene la "licenza ad operare", poiché da esso ottiene ragioni e risorse necessarie allo svolgimento della sua attività. "La sostenibilità di un'impresa dipende dalla sostenibilità delle sue relazioni con i differenti portatori d'interessi" (Perrini e Tencati, 2008). La ricchezza di un'organizzazione può essere creata, o distrutta, dalle relazioni con gli stakeholder.

Tra le molteplici definizioni di "Corporate Social Responsibility", una delle più accreditate e popolari è quella elaborata da Archie B. Carroll nel 1991. Carroll definisce la *CSR* come l'unione di quattro tipologie di responsabilità sociale: economica, legale, etica e filantropica. L'autore rappresenta tali categorie sotto forma di una piramide, chiamata "*Piramide della Corporate Social Responsibility*".



Source: Carroll, 1991

Figura 3: La piramide della CSR di Archie B. Carroll

Alla base della piramide vi sono le responsabilità economiche. Il principale ruolo di una *business organization*, afferma Carroll, è da sempre quello di produrre beni e servizi di cui i consumatori hanno bisogno ed ottenere, così, un profitto massimo. L'autore evidenzia, inoltre, il fatto che tutte le altre responsabilità dell'organizzazione dipendano da quella economica e che sarebbero solo mere considerazioni senza essa. È, dunque, fondamentale per un'azienda di successo essere costantemente profittevole.

Al gradino successivo vi sono, invece, le responsabilità legali dell'organizzazione. Carroll riconosce l'importanza del fatto che l'attività di business sia esercitata nel rispetto delle leggi e delle regolazioni definite dallo stato e dai governi locali. Le aziende devono perseguire i loro obiettivi di performance in linea con le aspettative del governo e della legge e devono produrre beni e servizi che rispettino i requisiti legali minimi.

Successivamente vi sono le responsabilità etiche. Esse comprendono quelle attività e pratiche, specifica Carroll, che sono attese o proibite dai membri di una società, ma non sono codificate dalla legge. Si tratta di norme di comportamento standard che riflettono ciò che gli stakeholder, dunque consumatori, dipendenti, investitori e comunità, considerano giusto e appropriato moralmente o meno. L'autore sostiene che spesso le norme etiche anticipino quelle legali perché si basano su valori emergenti che potrebbero richiedere standard di performance superiori rispetto a quelli richiesti dalla legge in un certo momento.

All'apice della piramide vi sono, infine, le responsabilità filantropiche. Quest'ultime riguardano il fatto che un'azienda deve comportarsi come un "buon cittadino", afferma Carroll. Essa deve impegnarsi in attività e programmi che promuovano il benessere sociale. L'autore sostiene che le comunità desiderano aziende che utilizzano le loro risorse finanziarie, i loro impianti e le loro strutture, il loro tempo in scopi umanitari. Specifica, però, che la società non considera non etiche le aziende che non si impegnano filantropicamente e che, dunque, tale responsabilità è più discrezionale e volontaria rispetto alle altre.

La Piramide della *Corporate Social Responsibility* è una metafora che intende ritrarre come la *CSR* sia composta da quattro elementi distinti ma che si sostengono l'un l'altro.

Carroll sottolinea il fatto che l'interdipendenza delle quattro responsabilità possa portare alla nascita di tensioni, specialmente tra la responsabilità economica e tutte le altre, in virtù del conflitto d'interessi tra la logica di massimizzazione del profitto e quella di perseguimento del benessere sociale.

Secondo l'autore, dunque, un'azienda socialmente responsabile è un'azienda che si impegna a conseguire un profitto, rispetta la legge, è etica ed è una "brava cittadina" (Carroll, 1991).

La *CSR* è ormai da tempo una priorità ineludibile per le aziende di tutto il mondo, che sono consapevoli dell'importanza di porre attenzione alle conseguenze sociali ed ambientali delle loro attività, ma essa, da qualche tempo, è stata sostituita, o meglio ampliata, da un altro concetto, la cosiddetta *CSV*. La *CSV*, acronimo di “*Creating Shared Value*”, è stata introdotta per la prima volta nel 2006 da Michael E. Porter e Mark R. Kramer in un articolo della Harvard Business Review, intitolato “*Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*”.

Porter, economista, e Kramer, esperto di strategie di impatto sociale, sostengono che molte aziende si impegnino fortemente per migliorare il loro impatto sociale ed ambientale ma che, tuttavia, i loro sforzi non siano produttivi come potrebbero essere. Questo, aggiungono, accade perché tali sforzi contrappongono il business alla società, senza considerare la loro interdipendenza, e perché spingono le aziende a pensare alla responsabilità sociale d'impresa in modo generico e non in relazione alla strategia propria di ciascuna azienda. Il problema, secondo gli autori, risiede nel fatto che l'attenzione delle aziende alla *CSR* non è stata del tutto volontaria e che gli approcci di *CSR* sono troppo scollegati dal business e dalla strategia dell'azienda tanto da risultare, per essa, solo un costo, un vincolo o un atto caritatevole e non una fonte di opportunità, di innovazione e vantaggio competitivo. Le aziende, sostengono gli autori, da un certo momento in poi, hanno iniziato a sentire pressioni in merito a molteplici temi sociali e ambientali per cui l'opinione pubblica le riteneva in parte responsabili, e hanno iniziato a percepire i rischi legati ad una loro condotta considerata non accettabile. Si sono risvegliate a questi rischi ma non hanno capito chiaramente cosa dover fare al riguardo e le loro risposte sono state prevalentemente “cosmetiche”. Attraverso campagne pubblicitarie, media e pubbliche relazioni hanno iniziato a mostrare le loro buone azioni sociali e ambientali e la loro sensibilità e attenzione verso i temi salienti dei nostri tempi.

Gli autori ritengono che la *CSR*, per via del fatto che non è legata in modo chiaro né alla strategia né alle operazioni di nessun'azienda specifica, spesso sia un “guazzabuglio” di sforzi che rispondono a punti di pressione diversi e di iniziative filantropiche scoordinate e scollegate tra loro che non hanno un impatto sociale significativo né rafforzano la competitività a lungo termine dell'azienda. Secondo gli stessi, la responsabilità sociale delle imprese, se fosse considerata e utilizzata strategicamente, potrebbe essere una fonte di grande progresso sociale. Per ottenere ciò, la *CSR* dovrebbe comprendere al meglio la forte interdipendenza esistente tra società e aziende. Queste ultime hanno bisogno l'una dell'altra. Le aziende necessitano di una società in salute e una società in salute necessita di aziende di successo. Tale legame di interdipendenza implica che le politiche sociali e le decisioni aziendali dovrebbero seguire il

principio del “*valore condiviso*”. Ciò vuol dire che le scelte vantaggiose di una delle due parti non devono costituire svantaggi per l'altra perché un temporaneo guadagno di una, a spese dell'altra, è effimero e non di lungo termine (Porter e Kramer, 2006).

Nel 2011, gli stessi autori, Porter e Kramer, scrivono un nuovo articolo, intitolato “*Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society*”, nel quale chiariscono ed espandono il concetto di CSV. In quest'ultimo gli autori definiscono lo “shared value” come il risultato di politiche e pratiche operative che migliorano la competitività di un'azienda e, al contempo, fanno progredire le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui operano.

L'articolo specifica, poi, che la CSR deve essere sostituita dalla CSV, perché quest'ultima è in grado di creare valore economico per l'azienda attraverso la creazione di quello sociale. La differenza principale evidenziata dagli autori tra CSR e CSV è data dal fatto che i programmi di CSR sono realizzati prevalentemente in risposta a pressioni esterne e per ragioni reputazionali e hanno un legame limitato al business aziendale, il che rende difficile il loro perseguimento nel lungo termine, mentre quelli di CSV sono parte integrante della competizione e della massimizzazione del profitto dell'azienda. Dunque, la CSR implica l'utilizzo del valore economico creato attraverso il business per costruire valore sociale, la CSV, al contrario, genera valore economico tramite la creazione di valore sociale (Porter e Kramer, 2018)

1.4 I tre pilastri della sostenibilità: Pianeta, Persone, Profitti

Il concetto delle 3P (People, Planet e Profit), conosciuto anche come Triple Bottom Line (3BL), è stato elaborato nel 1998 da John Elkington nel suo libro “*Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*”. Il suo obiettivo, dichiarato, era quello di definire un metodo per valutare e misurare la sostenibilità delle strategie di un'azienda. “*Il TBL non è stato pensato per essere un mero strumento di contabilità. Doveva innescare un ripensamento più profondo sul capitalismo e sul suo futuro*”; “*l'obiettivo era cambiare il sistema (...), un codice genetico, (...) un cambio di rotta rivoluzionario che avrebbe dovuto interrompere la crescita asimmetrica*” (Elkington, 1998).

Elkington, in particolare, ha dato rilievo a tre aspetti: le Persone, il Pianeta, il Profitto.



Source: RSI Forum

Figura 4: Le 3P della Triple Bottom Line

Per quanto riguarda l'impegno verso le persone, Elkington intende la rilevanza che devono avere gli stakeholder e i loro interessi nel processo decisionale e nei piani d'azione delle imprese, sottolineando il cambio di mindset con il passato, nel quale l'obiettivo delle aziende era quello di soddisfare in primis gli azionisti, al costo di svantaggiare qualche altro portatore d'interesse. La Triple Bottom Line viene, quindi, rispettata quando l'operare di una certa azienda non solo non sfavorisce o non danneggia le persone, direttamente o indirettamente coinvolte, ma anzi quando migliora il benessere delle stesse, ovvero il welfare sociale. Elkington ha poi indicato l'importanza dell'impatto che un'organizzazione ha sull'ambiente. Il benessere delle persone è, di fatti, direttamente collegato alla salute del pianeta in cui esse vivono.

Infine, non deve mancare il profitto, motore d'azione di un'organizzazione. Elkington, però, fa una precisazione, dichiarando che non si deve parlare di profitto esclusivamente finanziario, ma piuttosto economico. Il profitto economico è un concetto più ampio, che include ciò che per un'azienda non è immediatamente monetizzabile, come l'innovazione, il pagamento delle tasse, la formazione dei dipendenti, il benessere e la soddisfazione degli stessi che determina un loro maggiore *commitment* nei confronti dell'organizzazione, la creazione di nuovi posti di lavoro e molto altro ancora.

Dunque, l'obiettivo principale di un'azienda resta quello di massimizzazione del risultato economico, ma per conseguirlo al meglio è necessario agire coerentemente alla Triple Bottom Line, bilanciando i tre aspetti (le 3P) in maniera strategica ed equilibrata. In tal modo sarà possibile garantire la crescita di lungo periodo dell'organizzazione (Elkington, 1998). Un'azienda che riesce a rispondere, in egual misura, agli interessi e alle esigenze di tutte e tre le P, non solo sarà a tutti gli effetti sostenibile, ma permetterà anche uno sviluppo sostenibile, che non minaccia le condizioni di vita delle generazioni future.

Gli attuali modelli di creazione di ricchezza genereranno un sempre più accentuato peggioramento dei problemi ambientali e sociali e, per questo, le società sentiranno crescenti pressioni a compiere la transizione verso lo sviluppo sostenibile (Elkington, 2001).

Elkington ha distinto quattro tipologie principali di società, che compongono il percorso evolutivo verso un'*economia di crisalide*, ovvero, metaforicamente, sostenibile. Queste sono le *aziende locuste, bruchi, farfalle e api*.

	Low impact	High impact
Regenerative (increasing returns)	Butterflies	Honeybees
Degenerative (decreasing returns)	Caterpillars	Locusts

Source: Elkington, 2002

Figura 5: *Quattro tipologie di aziende verso un'economia crisalide*

Tra i quattro modelli di business, la *locusta* e il *bruco aziendale* sono degenerativi perché operano in un contesto di rendimenti decrescenti, mentre la *farfalla* e l'*ape aziendale* sono rigenerativi perché danno origine, effettivamente o potenzialmente, a rendimenti crescenti. Fortunatamente, molti bruchi e locuste aziendali hanno il potenziale per trasformarsi in forme aziendali più evolute e sostenibili e, infatti, una questione chiave è capire come digerire i vecchi modelli insostenibili e avviare il processo di transizione verso forme sostenibili di creazione di ricchezza. È fondamentale che vengano sviluppate politiche sociali e ambientali che favoriscano la transizione verso lo sviluppo sostenibile e, dunque, verso un'*economia crisalide* ma è altrettanto importante comprendere che il ruolo del governo nel fare ciò deve differenziarsi

in relazione alle quattro tipologie di società. Le *locuste aziendali* sono modelli di business insostenibili nel lungo termine che comportano la distruzione di valore sociale e ambientale e minacciano la futura crescita economica. Si caratterizzano per un'incapacità di prevedere gli effetti negativi del loro operato sul sistema e per una riluttanza a prestare attenzione agli avvertimenti e ad imparare dagli errori. Le politiche governative dovrebbero regolare e monitorare con attenzione tali modelli di business.

I *bruchi aziendali* hanno un impatto più localizzato delle *locuste* e il potenziale di trasformarsi in modelli di business più sostenibili e lo stato dovrebbe favorire e incentivare la loro transizione a "farfalle". Le *farfalle aziendali* sono relativamente piccole ma hanno un ruolo cruciale nel percorso ad un'*economia crisalide*, in particolare esse modellano nuove forme di creazione di ricchezza sostenibile che le *api aziendali*, realtà più grandi, possono imitare più significativamente. Le *farfalle aziendali*, infatti, hanno una "voce" sproporzionata rispetto alla loro misura e sono in grado di innescare trend e tendenze. Esse sono modelli di business che agiscono coerentemente alla *Triple Bottom Line* e mostrano un forte impegno verso la responsabilità sociale d'impresa e lo sviluppo sostenibile. I governi dovrebbero sostenere e dare visibilità a quelle aziende che passano dallo stadio di bruco a quello di farfalla, affinché esse possano essere un esempio di comportamento virtuoso.

Infine, le *api aziendali* sono quelle aziende che permettono lo sviluppo di un'economia globale sostenibile, che promuovono una costante innovazione, che hanno un chiaro e consono insieme di principi di business basati sull'etica e che producono capitale naturale, sociale, umano e culturale. Le *api aziendali* riescono a bilanciare al meglio le esigenze di profitto, delle persone con cui interagiscono, della società e del pianeta (Elkington, 2002)

1.5 Gli strumenti e gli indicatori di sostenibilità: bilancio sociale, bilancio ambientale, bilancio di sostenibilità, bilancio integrato, SDG's, matrice di materialità e rating ESG

La responsabilità sociale delle imprese è un *modus operandi* articolato e in costante evoluzione che si avvale di diversi strumenti, prevalentemente a adozione volontaria, che comprendono metodi di rendicontazione socio-ambientale, linee guida e codici di condotta (Testa, 2007).

La crescente importanza attribuita alla *CSR* ha comportato la necessità per le aziende di rendicontare organicamente i propri impatti sociali e ambientali ed il livello etico dei suoi comportamenti organizzativi (Proto, 2008). Si è avviato un processo di "espansione"

dell'informativa aziendale che ha determinato il superamento della tradizionale rendicontazione contabile e del limite ad essa associato di non considerare tutti gli elementi intangibili che possono caratterizzare la gestione di un'impresa, come la reputazione o l'affidabilità (Hinna, 2005). La rendicontazione tradizionale, limitata dal perimetro delle informazioni tradizionali focalizzate sulla “*bottom line*”, ovvero la “riga” di fondo del conto economico scalare dell'organizzazione, che mostra i risultati economici della stessa, sta lasciando il posto ad una rendicontazione “*triple bottom line*”, che mostra la performance non solo economica, ma anche ambientale e sociale dell'organizzazione (Elkington, 2004).

Negli anni 90, la crescente centralità delle tematiche ambientali ha portato alla diffusione di documenti di comunicazione ambientale d'impresa. Bilanci e report ambientali hanno dato avvio al superamento della tradizionale dimensione economico-finanziaria dell'*accounting*. Contestualmente, sono state messe in atto diverse iniziative volte ad armonizzare e guidare la redazione dei report ambientali, così da favorirne la credibilità, l'accuratezza e la comparabilità (Bianchi *et al*, 2001). Tra le iniziative più rilevanti vi sono quelle promosse dalla Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM) che, nel 1995, ha redatto le Linee Guida per i Rapporti Ambientali. Esse prevedono che i bilanci ambientali, al fine di perseguire al meglio il loro scopo di rappresentare correttamente e completamente il rapporto tra impresa e ambiente, debbano essere costituiti da due parti: una a carattere qualitativo e una quantitativo. La prima parte, qualitativa, deve contenere una descrizione delle attività dell'impresa, della politica ambientale da essa adottata e della conformità del suo operato alle politiche ambientali. La seconda parte, quantitativa, deve riportare i dati in merito all'utilizzo delle risorse naturali, all'emissioni di CO₂, allo smaltimento dei rifiuti e a tutto ciò attraverso cui l'impresa può impattare sull'ambiente.

La crescente importanza della dimensione ambientale nella rendicontazione organizzativa ha rappresentato la prima tappa di un percorso che ha portato all'affermazione di un approccio più completo che considera le responsabilità di un'impresa in campo non solo ambientale ma anche sociale ed etico. Lo sviluppo di strumenti di rendicontazione sociale ha reso possibile la redazione di documenti di più ampio respiro, che rispondono alle esigenze dei molteplici portatori d'interesse di un'organizzazione, dando rilievo ai suoi risultati in ambito di CSR. L'unione delle due tipologie di rendicontazione, ambientale e sociale, ha permesso l'evoluzione al *bilancio di sostenibilità*, che rimanda ad un unico documento la trasmissione delle performance globali di un'azienda, in relazione alla *Triple Bottom Line*. Tale strumento di reporting non-finanziario permette di rendere conto degli impatti sociali ed ambientali

dell'attività aziendale a tutti gli stakeholder, consentendo loro di comparare i risultati conseguiti nel corso del tempo dall'azienda o da differenti aziende.

La *Global Reporting Initiative* (GRI) ha definito e sviluppato uno standard di contenuto e una struttura comune per il bilancio di sostenibilità (*Sustainability Reporting Guidelines*). L'intento della GRI è di avvicinare tale strumento ai livelli di rigore, comparabilità, verificabilità e credibilità propri del bilancio d'esercizio (Manetti, 2006). Attualmente, lo standard di rendicontazione della GRI è il riferimento principale a livello globale per la realizzazione del bilancio di sostenibilità.

La redazione del bilancio di sostenibilità è obbligatoria per imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e che, alla data di chiusura del bilancio, presentano un numero di dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 500 (*Direttiva 2014/95/UE*). Tuttavia, il sistema di rendicontazione si è evoluto ulteriormente e si è diretto verso la totale integrazione dell'informativa finanziaria e non-finanziaria. Le imprese sono, talvolta, chiamate a riportare i propri risultati finanziari, ambientali, sociali e di governance tramite un unico strumento, il *bilancio integrato*, al fine di accrescere la trasparenza verso la collettività e la comunità finanziaria (Eccles e Krzus, 2010). L'elemento di novità del bilancio integrato rispetto al bilancio di sostenibilità risiede nella possibilità di esplicitare il legame tra strategia, performance finanziarie e contesto economico, sociale ed ambientale in cui l'organizzazione opera. L'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) si è occupato di predisporre un Framework di riferimento per il *reporting integrato*.

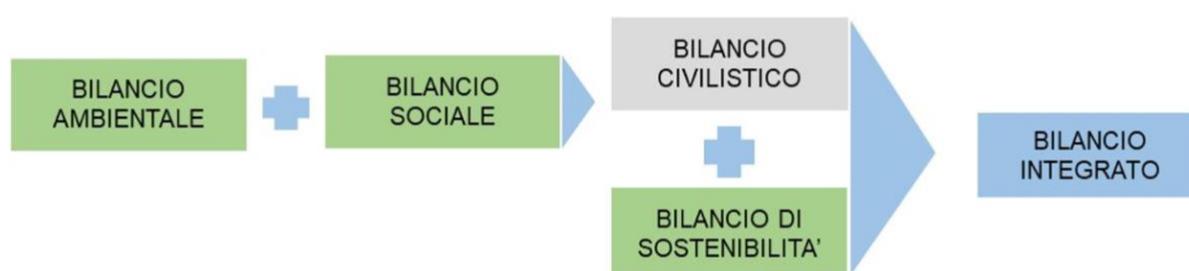


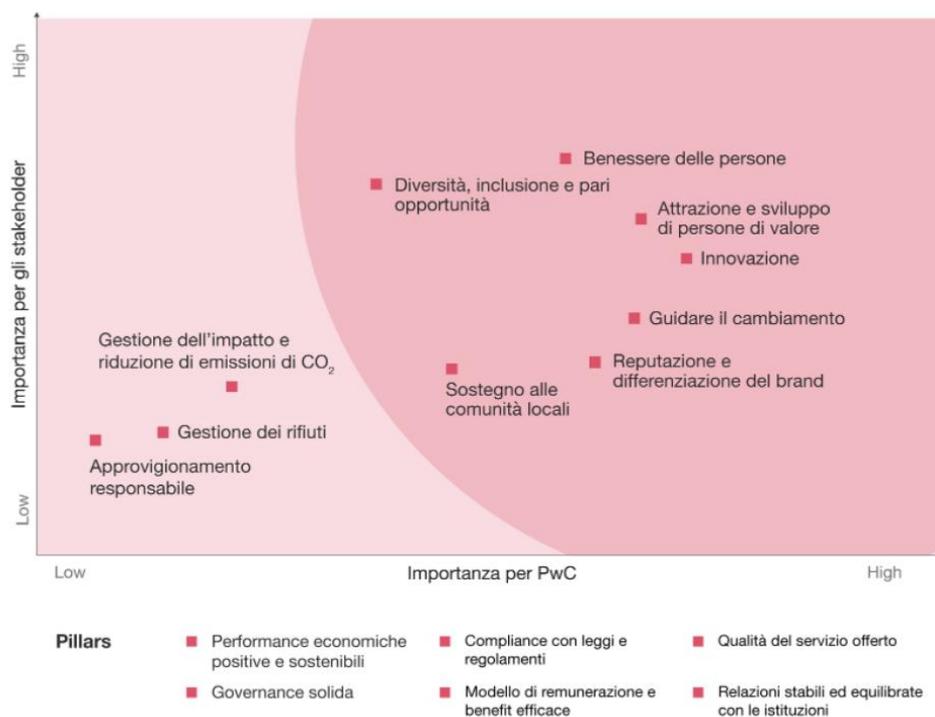
Figura 6: *Evoluzione del bilancio civilistico*

Una rendicontazione accurata e virtuosa spesso include un'analisi di materialità, il cui output finale è la *matrice di materialità*. L'analisi di materialità è volta all'individuazione di tutto ciò che impatta sull'attività d'impresa e su cui l'attività d'impresa può impattare. Il termine *materialità* evidenzia la concretezza e la misurabilità di tutti quei fattori che possono dimostrare

l'impegno di una certa organizzazione verso lo sviluppo sostenibile. L'obiettivo di tale analisi è, dunque, di valutare le scelte e le azioni "concrete" dall'azienda e l'impatto delle stesse sugli stakeholder. Affinché l'analisi sia efficace è, infatti, richiesto l'*engagement* di tutti gli stakeholder che influenzano o sono influenzati dal business, i quali devono compilare diversi questionari e rispondere ad alcune domande chiave, attentamente formulate dall'azienda, al fine di comprendere quali siano le loro priorità rispetto ai temi ESG e le loro considerazioni sull'operato aziendale in merito ad essi. Inoltre, a seconda del tipo di organizzazione, potrebbe essere utile integrare all'analisi altre fonti, come, ad esempio, lo storico delle survey della *customer satisfaction* o la descrizione delle attività di engagement con le comunità locali effettuate negli anni.

L'analisi permette la costruzione di un elenco degli aspetti più significativi connessi agli obiettivi aziendali di sostenibilità economica, ambientale e sociale e tale elenco rende possibile, a sua volta, la mappatura dei valori che al meglio definiscono l'azienda e il suo operato.

La traduzione grafica di tutto ciò è la *matrice di materialità*, che si costruisce mettendo sull'asse delle ordinate i fattori rilevanti per l'azienda e sull'asse delle ascisse i fattori rilevanti per gli stakeholder. La figura 4, che mostra la matrice di materialità elaborata nel 2018 dalla multinazionale PricewaterhouseCoopers, fornisce un valido esempio.



Source: PwC Italia, 2018

Figura 7: La matrice di materialità di PwC

La matrice (Figura 4) evidenzia che ci sono alcuni valori prioritari per gli stakeholder ma meno rilevanti per l'azienda, come la diversità, l'inclusione e le pari opportunità, e altri valori, invece, sui cui PwC intende impegnarsi maggiormente, come la reputazione e la differenziazione del brand, che, però, sono meno importanti per gli stakeholder.

Un aspetto che, invece, accomuna le considerazioni di PwC e quelle dei suoi stakeholder è l'importanza del benessere delle persone.

Alla base della matrice, inoltre, PwC elenca i *pillars*, ovvero gli elementi fondamentali del business. È possibile concludere che il focus dell'azienda è maggiormente rivolto ai fattori sociali e di governance, piuttosto che a quelli ambientali, che, come risulta in figura, hanno una rilevanza bassa sia per l'azienda sia per gli stakeholder.

La matrice di materialità è uno strumento funzionale a definire un set di priorità di intervento e ad avviare un'accelerazione del processo di integrazione della sostenibilità in azienda.

Le aziende di tutto il mondo hanno, poi, al fine di perseguire al meglio il loro percorso verso uno sviluppo sostenibile, la possibilità di scegliere quali obiettivi perseguire tra i cosiddetti *SDG's goals (Sustainable Development Goals)*, ovvero i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile individuati dalle Nazioni Unite nell'ambito dell'Agenda 2030 che puntano alla salvaguardia del pianeta e al benessere dei suoi abitanti.

Il percorso di definizione dell'Agenda 2030 è stato avviato nel 2012 durante la Conferenza sullo sviluppo sostenibile "Rio+20", la "replica", venti anni dopo, della Conferenza di Rio del 1992, e ha portato alla stipulazione degli obiettivi comuni da perseguire, gli *SDG's*, partendo da quanto già effettuato con gli *MDG's*, ovvero i Millennium Development Goals adottati dall'ONU nel 2000. L'Agenda 2030, in particolare, ha definito 17 obiettivi, articolandoli in 169 target.

Le organizzazioni di tutto il mondo, in quanto driver principale dello sviluppo economico, sono chiamate a dare un contributo all'Agenda 2030, attraverso la creazione di nuove soluzioni sostenibili. Esse, in particolare, hanno la facoltà di decidere per quali degli *SDG's* correre e concorrere e quali azioni e comportamenti mettere in atto per essere *compliant* verso gli obiettivi che hanno scelto.



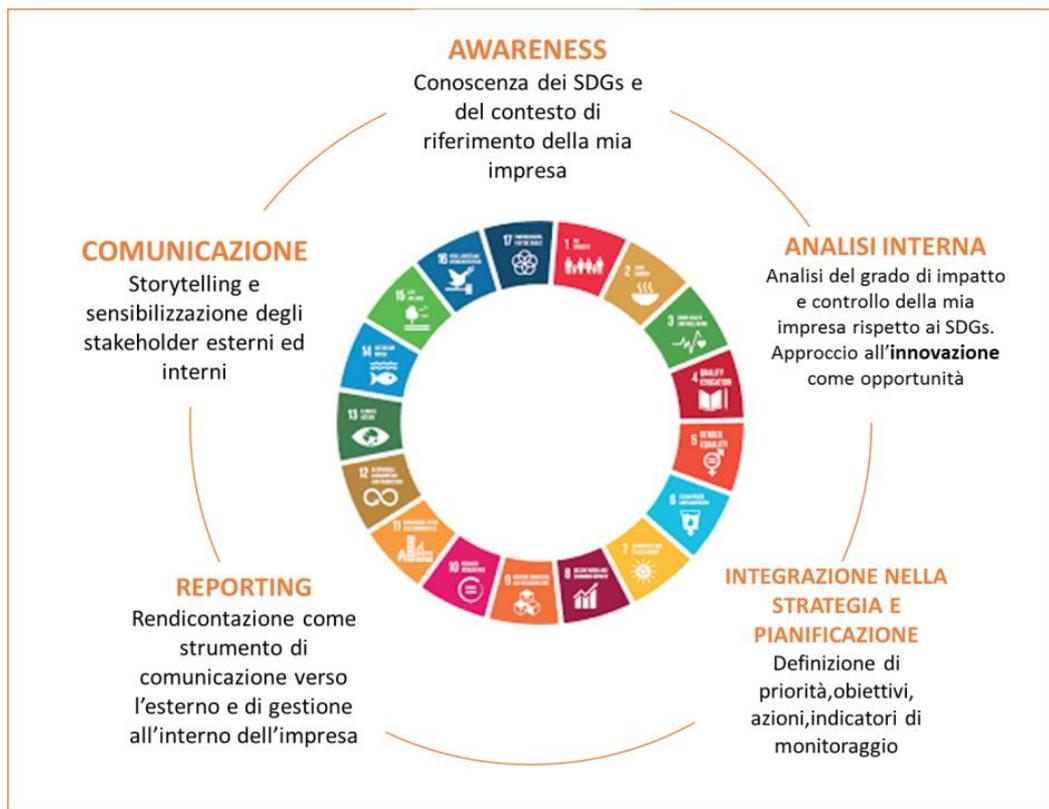
Source: United Nations

Figura 8: I 17 SDG's

La figura 5 mostra i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, in ordine di priorità ma interdipendenti l'uno dall'altro. L'ONU riconosce che porre fine alla povertà e ad altre privazioni deve andare di pari passo con strategie che migliorino la salute e l'istruzione, riducano la disuguaglianza e stimolino la crescita economica, il tutto affrontando il cambiamento climatico e lavorando per preservare oceani e foreste.

Un'azienda che sceglie, ad esempio, di perseguire l'obiettivo numero 15, la biodiversità, dovrà andare a stabilire una serie di iniziative volte a promuoverla e a salvaguardare il pianeta e i suoi abitanti.

Le imprese al fine di integrare efficacemente gli *SDG's* all'interno delle dinamiche aziendali devono definire una strategia ben delineata e Impronta Etica, un'associazione senza scopo di lucro, si è attivata, tramite un gruppo di lavoro, per modellare un percorso logico che le aziende dovrebbero seguire per riuscire a fare ciò al meglio. Tale percorso, raffigurato in figura 6, è composto da cinque fasi: l'*Awareness*, l'*Analisi Interna*, l'*Integrazione nella Strategia e Pianificazione*, il *Reporting* e la *Comunicazione*.



Source: Impronta Etica, 2019

Figura 9: Il percorso di analisi approcciato nel corso del Gruppo di Lavoro di Impronta Etica

La prima fase, l'*Awareness*, corrisponde al raggiungimento di una conoscenza approfondita in merito ai contenuti dell'Agenda 2030 e dei 17 *SDG's*, di cui è fondamentale capire quale sia l'effettiva declinazione e la giusta rilevanza all'interno dell'organizzazione.

La seconda fase, l'*Analisi Interna*, implica la scelta di quali *SDG's* perseguire e la comprensione di quali siano gli ambiti di maggiore impatto e di quale sia il grado di controllo sui singoli goal.

La terza fase, l'*Integrazione*, consiste, appunto, nell'integrare gli obiettivi scelti nella pianificazione strategica dell'azienda, definendo quali debbano essere le priorità, quali le azioni da implementare per raggiungere i goal e quali gli indicatori per valutare le performance conseguite. In particolare, al fine di aiutare le aziende ad allineare le proprie strategie agli *SDG's* di pertinenza, la Global Reporting Initiative (GRI), il Global Compact dell'ONU e il World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) hanno elaborato una guida, chiamata *SDG Compass*.

La quarta fase, il *Reporting*, è la fase in cui quanto pianificato ed eseguito viene rendicontato, tramite il bilancio di sostenibilità o, talvolta, il bilancio integrato, e la matrice di materialità.

Infine, la quinta fase, la *Comunicazione*, include tre tipi di “comunicazione”: la comunicazione interna all’impresa, per la quale gli *SDGs* dovrebbero diventare il linguaggio comune a cui l’impresa fa riferimento per un futuro più sostenibile; la comunicazione verso gli stakeholder in generale, secondo la quale se si sviluppa un efficace dialogo con gli stakeholder, attraverso cui essi comprendano a pieno l’orientamento dell’azienda, è possibile costruire con essi relazioni “*win win*”; la comunicazione verso potenziali stakeholder partner, secondo cui, se l’impresa comunica in modo chiaro e definito quali sono gli obiettivi che si è preposta rispetto all’Agenda 2030, ha la possibilità di avviare partnership e collaborazioni con soggetti, come imprese, istituzioni o enti, che condividono i medesimi obiettivi.

Infine, un ulteriore strumento che può essere utilizzato dalle organizzazioni per monitorare e comunicare il loro impegno verso la CSR è la dichiarazione *ESG* aziendale, attraverso cui è poi possibile calcolare il proprio *Rating di Sostenibilità* (o *Rating ESG*), un indicatore sintetico della compliance di un’organizzazione ai requisiti ESG, dunque ambientali (*Environmental*), sociali (*Social*) e di governance aziendale (*Governance*). In particolare, le aziende interessate a valutare la loro performance di sostenibilità possono compilare, tramite il portale ESG, uno specifico questionario basato su standard condivisi a livello internazionale che, una volta valutato ed analizzato da professionisti ed enti di certificazione specializzati nell’analisi dei dati di sostenibilità, emette un rating ESG attestante le performance dell’organizzazione in questione in ambito ambientale, sociale e di governance.

Capitolo 2. Ibridazione tra aziende *for profit* e *no profit*

2.1 Superamento dei conflitti d'interesse tra logica del profitto e logica del benessere socio-ambientale

“C'è chi considera una follia anche il semplice mettere in relazione tra loro etica ed economia: io credo invece che mai come oggi, per il destino dell'uomo sul pianeta, sia necessario coniugarle” (Sen A. K., 1999).

Le teorie in linea con il filone economico per il quale sostenibilità economica e sostenibilità sociale ed ambientale possano, o meglio debbano, essere perseguite congiuntamente, sono ormai numerose e sempre più accreditate. Tuttavia, la logica che risiede in queste stesse teorie, per cui un'impresa dovrebbe perseguire il benessere sociale, è costantemente minacciata dalla logica del conseguimento del profitto economico. Il problema principale riguarda proprio il “ruolo” che il profitto dovrebbe avere per un'organizzazione. Dovrebbe essere il fine ultimo dell'attività di business? O il mezzo attraverso cui perseguire nobili obiettivi? Le aziende sono soggetti “*self-interested*”, il cui scopo ultimo si limita al mero guadagno oppure no?

In risposta a questi quesiti si possono individuare due principali gruppi di teorie: le *teorie neoclassiche* e le *teorie istituzionaliste*.

Le teorie neoclassiche prediligono l'idea dell'impresa *self-interested*, che ha come unico scopo la massimizzazione del valore per gli azionisti. Tra esse la “teoria friedmaniana” è tra le più accreditate. Milton Friedman dice “il vero dovere sociale dell'impresa è ottenere i più elevati profitti – ovviamente in un mercato aperto, corretto e competitivo” (New York Times, 1970). Dunque, l'economista sostiene che un'impresa debba preoccuparsi esclusivamente di conseguire profitti remunerativi, con l'unico limite di rispettare la legge e le regole del mercato. Inoltre, ritiene che “poche tendenze possono minacciare le fondamenta stesse della nostra libera società come l'accettazione da parte dei responsabili di impresa di una responsabilità sociale che sia altro che fare tanti più soldi possibile per i loro azionisti” (Friedman, 1962). Friedman ha, dunque, una chiara avversione verso la responsabilità sociale d'impresa e la ritiene piuttosto una “minaccia” al capitalismo.

Seppure in linea con la visione di Friedman, Steinberg fa qualche passo avanti. Pur sempre ribadendo l'idea neoclassica per cui l'impresa debba avere come unico scopo il massimo profitto, lo studioso parla di una *CSR* “ammissibile”. La *CSR* è ammissibile quando non è sincera. Il perseguimento di cause e valori sociali e ambientali è valido se utilizzato come mezzo per raggiungere un altro fine, ovvero la massimizzazione del profitto per gli azionisti.

Perseguire e adottare “buone pratiche”, nel lungo periodo, può generare vantaggi economici per le imprese (Davis, 1960).

In poche parole, secondo la logica neoclassica comportamenti in linea con la *CSR* sono giustificati solo se i costi che ne derivano sono controbilanciati da evidenti e cospicui benefici in termini di guadagno economico. Questo perché, se così non fosse, i costi addizionali sostenuti dall’impresa per perseguire cause sociali rappresenterebbero una “tassazione” sugli azionisti, che, finanziando l’impresa, sostengono, involontariamente, quegli stessi costi.

La concezione del profitto come ragion d’essere di un’impresa ha dominato a lungo la scienza economica. Tuttavia, negli ultimi decenni si è gradualmente sviluppata e sempre più diffusa una nuova visione di esso, secondo cui il profitto non è il fine ultimo dell’attività d’impresa ma semplicemente il principale indicatore del “buon andamento” di essa. “Il profitto non è la spiegazione, la causa o la giustificazione logica del comportamento e delle decisioni dell’impresa, ma il test della sua vitalità” (Drucker, 2002). Questa concezione è in linea con la prospettiva istituzionalista, secondo cui un’azienda, in quanto istituzione, deve contribuire allo sviluppo economico e sociale. L’obiettivo principale di un’istituzione è il raggiungimento del bene comune (Solomon, 1993). Drucker (2002), addirittura, afferma che le organizzazioni non esistono per conseguire il proprio interesse ma per perseguire i bisogni sociali. Donaldson e Preston (1996), ancora, dichiarano che le organizzazioni decidono di rispondere ad interessi ed aspettative di tutti i loro stakeholder non per ragioni meramente strumentali ma perché far ciò è un loro dovere etico e morale.

Tuttavia, gli stessi due autori, Donaldson e Preston, riconoscono che esiste un valore “strategico” dell’impegno delle imprese verso le cause sociali, dovuto al fatto che, nel lungo termine, il loro *effort* contribuisce al successo economico dell’impresa e, dunque, alla crescita del profitto.

Sono numerosi gli studi a sostegno della teoria secondo cui un maggiore impegno verso lo sviluppo sostenibile porti benefici alla performance economica dell’impresa. In particolare, le aziende che sono più virtuose in ambito di *CSR*, sebbene debbano sostenere maggiori costi iniziali, sembrano avere performance economiche migliori nel lungo periodo e questo accade specialmente per via dell’effetto reputazione (Poddi e Vergalli, 2012).

In uno studio, effettuato dalla *FEEM* (Fondazione Eni Enrico Mattei), volto a comprendere se e in che misura la *CSR* influenzi la performance delle imprese, è stata utilizzata una variabile, l’*MVA* (*Market Value Added*), per cogliere la relazione esistente fra performance e *CSR*. L’*MVA* è definito come il “valore aggiunto di mercato”, ovvero la differenza tra il valore di mercato azionario di un’azienda e il capitale apportato dagli investitori, come risultante dai dati

di bilancio. L'incremento di valore dell'MVA può significare che il valore stesso dell'impresa, e dunque delle sue azioni, stia aumentando oppure che la fiducia riposta dagli investitori nel business stia crescendo e che, perciò, il valore futuro dell'azienda sia destinato ad aumentare. Le aziende con un MVA positivo sono state in grado di creare valore, mentre quelle il cui MVA è negativo lo hanno distrutto.

L'analisi empirica svolta dalla FEEM, studiando un campione di 417 imprese, tra cui 317 impegnate in CSR e 100 imprese non-CSR, ha permesso di verificare che le imprese socialmente responsabili avessero un MVA significativamente più elevato rispetto alle imprese non impegnate in ambito di CSR.

In particolare, è stata effettuata un'analisi di regressione che ha consentito di osservare la correlazione positiva tra MVA e un indicatore di CSR, ottenuto attraverso l'intersezione di due dei tre indicatori principali (Domini 400 Social Index, Dow Jones Sustainability World Index). L'analisi di regressione è stata effettuata anche per altri indicatori come il ROE, anch'esso correlato positivamente all'indicatore di CSR, ma in maniera meno significativa rispetto al MVA. A mio avviso, ciò può dipendere dal fatto che una gestione sostenibile delle risorse ambientali e sociali determina non tanto e non solo un impatto sul conto economico dell'azienda ma, soprattutto, un effetto reputazionale che porta gli investitori a valutare l'azienda come più potenzialmente profittevole nel lungo periodo.

Corr.	CSR	MVA	ROE	SIZE	AGE	INTA	INTE	STLT	GDP
CSR	1								
MVA	0.169 ***	1							
ROE	0.002	0.0712	1						
SIZE	0.137 ***	0.4034 ***	-0.058	1					
AGE	0.033	0.0692	0.007	0.0473	1				
INTA	0.119 **	0.0028	-0.071	0.2522 ***	0.169 ***	1			
INTE	-0.019	-0.0718	0.234 ***	- 0.097 *	- 0.066	- 0.086 *	1		
STLT	0.032	0.0593	- 0.006	- 0.034	- 0.049	- 0.043	0.017	1	
GDP	0.040	0.0734	- 0.011	0.039	- 0.121	- 0.029	0.013	- 0.011	1

Source: FEEM, 2012

Tabella 1: Correlazioni

Come è possibile osservare in figura 10, l'indicatore di CSR è correlato positivamente anche ad altri fattori, come la dimensione e il Pil. Infatti, quando la dimensione di un'impresa aumenta, aumenta anche la sua propensione a comportarsi responsabilmente (Waddock e Graves, 1997), e questo accade perché le aziende più grandi sono più consapevoli dell'importanza della loro reputazione e del loro rapporto con gli stakeholder.

Inoltre, per quanto riguarda la correlazione positiva con il Pil, è possibile constatare che il fenomeno di responsabilità sociale è influenzato dal livello di sviluppo economico.

Lo studio citato è solo uno dei molteplici studi che analizzano e confermano la connessione esistente tra attenzione ed impegno verso tematiche sociali e ambientali e migliori performance economico-finanziarie nel lungo periodo.

Tuttavia, all'interno di una stessa organizzazione possono sorgere conflitti e tensioni interne legate alle due missioni aziendali, l'etica e il profitto. Questo accade perché in un'azienda vi sono valori e principi personali dei dipendenti, che si riflettono nel loro modo di pensare ed agire, spingendo alcuni a sostenere maggiormente l'impatto sociale ed altri i risultati economici, senza considerare la loro diretta proporzionalità nel lungo periodo. I primi hanno come obiettivo principale la produzione di prodotti e servizi che rispondano al meglio ad esigenze sociali e le risorse economiche sono il mezzo con cui perseguire tale obiettivo al meglio. Gli altri hanno come finalità primaria il raggiungimento del massimo profitto e la missione sociale è, per loro, un mezzo per conseguirlo. È possibile notare come i primi incarnino la visione istituzionalista e gli altri quella neoclassica.

Questa spaccatura che potrebbe crearsi all'interno di un'organizzazione ibrida non è però irreversibile. Una cultura organizzativa forte e coesa aiuta l'organizzazione ad orientare i suoi dipendenti verso un *common goal* e verso valori e principi comuni.

2.2 Engagement dell'organizzazione e necessità di un mindset collettivo

La sostenibilità è un driver dell'innovazione in svariati ambiti operativi, come la tecnologia, la produzione, il marketing ma anche nei veri e propri modelli di business aziendali. Un modello di business sostenibile, infatti, dovrebbe elaborare azioni e comportamenti nuovi che ridefiniscano il modo in cui l'organizzazione si rapporta con l'ambiente esterno e permettano la delineazione di nuove modalità di creazione di valore sia per l'azienda sia per la comunità con cui essa interagisce (McPhee, 2014).

Per conseguire ciò, e dunque per far sì che l'organizzazione cambi realmente il suo modo di fare business, è necessario il *commitment* generalizzato di tutta l'organizzazione e di tutti i suoi membri. È necessario, dunque, che la cultura organizzativa venga permeata da nuovi valori e nuovi obiettivi che orientino l'azienda e i singoli dipendenti.

“La cultura organizzativa è l'insieme di valori, convinzioni, principi, credenze e comportamenti condivisi dai membri di un'organizzazione” (Shein, 1996). Essa si stratifica su due livelli: uno più superficiale, costituito dagli “artefatti”, ovvero gli elementi immediatamente osservabili dell'azienda, e uno più profondo, non osservabile ma percepibile, costituito, invece, da quelli che Shein definisce i “valori espliciti”.

Gli elementi osservabili sono espressione di quelli più profondi. Basti pensare a quanto la disposizione degli uffici, la struttura e l'organizzazione dei meeting, il modo di vestirsi dei dipendenti o di celebrare ricorrenze o eventi particolari, permettano di intuire e capire sul clima che si respira all'interno dell'azienda (Shein, 1996).

Un'azienda che intenda perseguire obiettivi di sostenibilità dovrebbe avere una cultura organizzativa forte e coesa. È importante che tutti i dipendenti di essa siano orientati verso i medesimi *goals* e che siano guidati dalle stesse logiche. I dipendenti, infatti, sono donne e uomini, con valori e tendenze di natura differenti ma che devono cooperare per raggiungere un obiettivo comune, la crescita aziendale.

Chiaramente, un'azienda avrà più possibilità di avere successo se i suoi membri concordano sull'importanza di specifici valori e obiettivi, e dunque se vi è una profonda coesione culturale. Questo non vuol dire che l'azienda dovrà assumere solo individui che pensano tutti allo stesso modo, perché, infatti, la diversità di pensiero stimola il confronto e così l'evoluzione, ma piuttosto che l'azienda dovrà essere capace di trasmettere valori e sentimenti forti ai suoi dipendenti che li guidino e li facciano sentire parte attiva e integrante di essa.

La cultura organizzativa è, dunque, un elemento fondamentale per un'azienda perché ne spiega la struttura, le decisioni strategiche e i comportamenti dei singoli dipendenti. Inoltre, siccome essa è definita e gestita prevalentemente dai leader aziendali, è strettamente connessa con la leadership (Shein, 1990). Edgar Shein, in particolare, sostiene che il più importante incarico di un leader aziendale è proprio quello di delineare una cultura organizzativa che sia forte e il più possibile condivisa.

La cultura organizzativa è, inoltre, fortemente collegata alla motivazione e all'engagement dei dipendenti. Essa, infatti, se è forte genera un senso di attaccamento dei dipendenti nei confronti dell'azienda e ne stimola l'impegno (Daft, 2021). Se i membri di un'organizzazione condividono i valori di cui l'azienda si fa promotrice sono maggiormente motivati a lavorare

bene e con costanza e a sentire gli obiettivi e i risultati dell'azienda come obiettivi e risultati propri.

Inoltre, valori forti di un'azienda ne determinano la capacità di attrarre giovani talenti e migliorano la *retention* dei dipendenti. Così conferma la ricerca *Deloitte Millennial Survey 2016*, secondo la quale i Millennials oggi rappresentano il 50% della forza lavoro, che diventerà il 75% entro il 2025, e il 77% di questi afferma che “lo scopo dell'azienda è parte fondamentale del motivo per cui hanno scelto di lavorare lì”.

Inoltre, un recente studio condotto dalla *National Environmental Education Foundation* sottolinea che 9 dipendenti su 10 sono più soddisfatti e appagati se coinvolti nelle iniziative di sostenibilità realizzate dalla propria azienda.

Infine, stando a quanto indicato dal *Green Business Bureau*, le iniziative sostenibili accrescono il morale dei dipendenti e, conseguenzialmente, il loro *engagement* e la loro motivazione e, così, la loro *loyalty* verso l'impresa di appartenenza.

Alessandro Zollo, AD di Great Place To Work Italia, inoltre, afferma: "La green work culture non è una tendenza passeggera, bensì qualcosa per cui ogni azienda e ogni dipendente dovrà impegnarsi sempre più in prima persona. Le aziende, di fronte alla domanda di ESG, saranno sempre più invitate e spinte dai loro stessi dipendenti, in particolare millennial e zeta, a riqualificarsi, aumentando la formazione sulla sostenibilità e sugli obiettivi di sviluppo e crescita green. Lo sviluppo di una cultura green e sostenibile avrà effetti diretti non solo su benessere, grado di soddisfazione, produttività e coinvolgimento dei dipendenti, ma aiuterà le aziende ad accrescere il proprio fatturato e posizionamento sul mercato”.

Un'organizzazione ibrida, a differenza di un'organizzazione a scopo di lucro tradizionale e di una no-profit, si trova ad affrontare una maggiore criticità legata al potenziale conflitto d'interesse tra le due logiche alla base dell'organizzazione stessa, quella della massimizzazione del profitto e quella del benessere sociale. Perciò, un'organizzazione ibrida, forse più delle altre, ha bisogno di una cultura forte che unisca i dipendenti, che, in base alle loro naturali predisposizioni, potrebbero tendere a dare maggior rilievo ad una logica piuttosto che all'altra, scontrandosi, quotidianamente, tra loro e, così, rendendo più complesso il perseguimento di obiettivi sostenibili per l'azienda.

In particolare, un forte rischio a cui va incontro un'organizzazione ibrida è proprio quello della deriva etica (*mission drift*), ovvero di tendere ad attribuire maggiore importanza all'obiettivo di massimizzazione del profitto piuttosto che alla missione sociale.

Un'azienda impegnata verso temi di sostenibilità sociale ed ambientale dovrebbe, dunque, essere il più possibile comunicativa, non solo nei confronti di tutti i suoi stakeholder esterni,

ma anche verso i suoi membri interni. Dovrebbe trasmettere al meglio quali sono gli obiettivi per cui intende battersi così che i suoi dipendenti li condividano profondamente e li percepiscano come battaglie proprie. I leader aziendali dovrebbero cercare di mantenere la missione sociale viva nella mente di tutti i dipendenti per ridurre al minimo il rischio di conflitto. (Daft, 2021).

Più i dipendenti sono informati e consapevoli in merito agli obiettivi aziendali e all'andamento delle performance ad essi collegate, più saranno motivati ed ingaggiati nello svolgere il proprio lavoro, e, quindi, sarà maggiormente possibile per l'azienda conseguire il suo duplice scopo.

Inoltre, a creare l'engagement sono tutti i membri dell'organizzazione perché la comunicazione in un'azienda sostenibile non è solo di tipo *top-down*, ovvero dal top management verso i livelli gerarchici inferiori, ma si muove in tutte le direzioni, e dunque è anche *peer-to-peer* e *bottom-up*.

“La comunicazione è vitale per creare l'engagement, e l'engagement si manifesta nella comunicazione” (Heide, Simonsson, 2018). Per questo, le aziende dovrebbero elaborare strategie di comunicazione *enabling*, che permettano ai collaboratori di diventare comunicatori *engaged* (Mazzei, 2014).

In questo modo, i principi e i valori che costituiscono la cultura dell'azienda confluiscono all'interno di tutta l'organizzazione e possono raggiungere tutti i suoi membri, che, sentendosi maggiormente ingaggiati e motivati, potranno, a loro volta, contribuire alla diffusione di quegli stessi valori e principi.

Le organizzazioni ibride sono consapevoli dell'importanza dell'*engagement* dei loro dipendenti e mettono in atto diverse pratiche per costruirlo e per generare così un *mindset* collettivo di consapevolezza e dedizione.

Esse dovrebbero innanzitutto informare la loro popolazione aziendale sui paradigmi di sostenibilità e sulle scelte aziendali legate ad essi, poi coinvolgerla in attività e progetti volti a perseguire gli obiettivi sostenibili e che contribuiscano a rafforzare la cultura aziendale, e infine guidare e premiare i comportamenti positivi ed in linea con i valori e le linee di condotta promosse dall'azienda.

2.3 Greenwashing: origini, definizione, drivers e conseguenze

Negli ultimi decenni, il nuovo approccio di business incentrato sulla sostenibilità, affermandosi progressivamente, ha reso chiaro che le organizzazioni di oggi, e di domani, hanno, e avranno, possibilità di sopravvivere e di crescere nel lungo periodo solo se riescono a realizzare, e a

mantenere, l'equilibrio tra tre fattori fondamentali: il conseguimento del profitto, la preservazione e il rispetto delle risorse ambientali, e il progresso sociale (Elkington, 1994).

L'affermazione di questo nuovo *business approach* ha portato con sé un crescente interesse delle aziende a comunicare il loro impegno verso la sostenibilità, per rispondere sia alle esigenze e alle pressioni dei vari gruppi di stakeholder sia alla tendenza manifestata dai consumatori a prediligere prodotti e servizi sostenibili.

Si pensi, ad esempio, che il *National Geographic/GlobeScan "Consumer Greendex"*, nel 2012, e dunque in piena recessione economica, aveva mostrato che i comportamenti dei consumatori interessati a prodotti sostenibili, rapportati ai dati del 2008, erano rimasti stabili, se non in aumento, in quasi tutti i paesi esaminati.

È, dunque, chiaro il motivo che ha spinto le organizzazioni ad iniziare ad investire in comunicazione finalizzata a trasmettere il loro impegno verso le tematiche sociali ed ambientali.

Diventando via via sempre più importante mostrarsi attente e rispettose nei confronti dell'ambiente circostante, le organizzazioni hanno iniziato sempre di più ad incentrare la loro comunicazione proprio su questo.

Tuttavia, spesso accadeva, e accade, che le aziende non fossero del tutto trasparenti nel fare ciò, pensando principalmente, e talvolta soltanto, agli effetti reputazionali positivi legati ad una comunicazione di questo tipo, e non piuttosto all'impatto reale che il loro contributo in termini sostenibili potesse apportare.

“Alle imprese è parso, perciò, conveniente investire nel comunicare il proprio impegno in termini di sostenibilità, anche se in diversi casi con finalità prevalentemente opportunistiche” (Bazillier e Vauday, 2010).

L'adozione da parte di un'azienda di questo tipo di comportamento venne definita originariamente “*ecopornography*”, termine coniato dal pubblicitario americano Jerry Mander nel 1972 per definire il continuo tentativo di sfruttare i temi ambientali con scopi commerciali. Successivamente, nel 1986, Jay Westervelt, noto ambientalista newyorkese, utilizzò per la prima volta il termine “*Greenwashing*” (Motavelli, 2011).

Esistono diverse definizioni di *Greenwashing*. L'Oxford English Dictionary lo definisce come “la disinformazione diffusa da un'organizzazione per presentare un'immagine pubblica responsabile dal punto di vista ambientale”.

Generalizzando, dunque, per *Greenwashing* si intende la condotta assunta dalle aziende che risulta dall'intersezione tra una *performance* ambientale scarsa e una comunicazione positiva su tale *performance*” (Delmas e Burbano, 2011).

Si tratta, dunque, di una serie di attività di “cosmesi” che hanno il fine di “imbellire” o “truccare” l’identità aziendale per distogliere così l’attenzione da eventuali comportamenti non etici o comunque non in linea ai criteri di sostenibilità, e capitalizzando, al contempo, i vantaggi generati da un approccio sostenibile di business, quali una migliore reputazione, l’attenzione di consumatori *green-aware*, ecc.

Recenti studi hanno messo in luce come l’abuso di pratiche di *Greenwashing* stia alimentando lo scetticismo dei consumatori in merito alla comunicazione di *CSR* (Sen e Bhattacharya, 2001; Mohr et al. 2001; Schlegelmilch e Pollach, 2005). Essi, infatti, consapevoli del fatto che potrebbe esserci un gap tra quello che le organizzazioni affermano di fare e ciò che realmente fanno, richiedono una maggiore trasparenza nel descrivere le iniziative sostenibili promosse dalle aziende, non lasciandosi più abbindolare facilmente da soli slogan avvincenti.

Il fatto che i consumatori siano più cauti nel dare fiducia alla comunicazione sostenibile delle organizzazioni genera un rilevante “paradosso”, ovvero che anche quelle imprese che si comportano, autenticamente e genuinamente, in modo responsabile ed in linea con i principi di sostenibilità, potrebbero ottenere minori benefici legati alla comunicazione sostenibile perché accusate di *Greenwashing*, al pari di quelle non del tutto trasparenti. Tutto ciò potrebbe comportare l’effetto del “dilemma del prigioniero”, per il quale alle imprese realmente sostenibili inizia a risultare conveniente interrompere le proprie azioni etiche e responsabili per beneficiare in maniera opportunistica della comunicazione sostenibile (Parguel et al., 2011), e, dunque, per comportarsi come le aziende “opache”.

Tuttavia, è opportuno sottolineare che l’adozione da parte di un’azienda di un comportamento ascrivibile alle pratiche di *Greenwashing* non implica obbligatoriamente la “malafede” della stessa. Potrebbe accadere, infatti, che tale comportamento sia originato, piuttosto, da errori o superficialità (Crivellaro et al. 2012; Iraldo e Melis, 2012). In questi casi, risulta necessaria un’analisi delle scelte di comunicazione per la sostenibilità, volta a misurare in che modo possibili errori nel management possano influire su eventuali accuse di *Greenwashing*.

Le pratiche di *greenwashing*, che, come suddetto, hanno finalità principalmente reputazionali, si concretizzano prevalentemente in due tecniche di “comunicazione simbolica” (Suddaby e Greenwood, 2005; Marquis e Toffel, 2012):

- il “*decoupling*”, ovvero lo sdoppiamento, che consiste nel soddisfacimento solo apparente delle esigenze degli interessati, senza l’apporto di reali modifiche nelle pratiche aziendali. Si tratta, dunque, di un’”adesione solo formale/dichiarata” ma non realmente implementata. Un esempio rilevante è riscontrabile nella comunicazione green che era stata realizzata per le Olimpiadi di Londra 2012, che erano state promosse come “le più ecologiche di tutti i

tempi” ma che, in realtà, furono aspramente criticate da diverse associazioni ambientaliste, che evidenziarono che erano state selezionate come “partner sostenibili” e sponsor imprese operanti in settori molto inquinanti;

- l’ “*attention deflection*”, ovvero la deviazione dell’attenzione, che consiste nello sviluppare una serie di pratiche ed attività con il fine di sviare l’attenzione da tematiche sostenibili di fondamentale importanza ma sulle quali l’azienda è fortemente carente, per indirizzarla e concentrarla verso indicatori secondari che rilevano un impatto positivo.

Per quanto riguarda, invece, i principali drivers del rischio di *Greenwashing*, essi consistono in “pratiche erranee nell’ambito del management strategico ed operativo della comunicazione per la sostenibilità” (Siano e Voller, 2012), e sono delle vere e proprie “trappole” dentro cui qualsiasi azienda può cadere.

Innanzitutto, queste pratiche possono riscontrarsi nelle cosiddette “attività di ascolto organizzato”, ovvero quelle attività finalizzate a comprendere quali sono le aspettative di tutti gli stakeholder, esterni ed interni (Invernizzi, 2004; Cornelissen, 2008; Golinelli, 2011), permettendo così all’azienda di orientare le proprie iniziative sostenibili.

Il rischio in cui incorrono le aziende nello svolgere tale attività è quello di assumere un approccio di comunicazione unidirezionale (*one-way*), con un numero limitato di punti di contatto con gli stakeholder (Crane e Livesey, 2003; Schultz e Wehmeier, 2010).

Secondo tale approccio, gli stakeholder vengono considerati soltanto come dei recettori dell’attività di comunicazione e non vengono coinvolti attivamente in un dialogo aperto. L’approccio *one way* permette soltanto il *sensegiving*, quindi di influenzare il pensiero e la visione di un terzo, e non il *sensemaking*, che è, infatti, reso possibile solo da una comunicazione bidirezionale e simmetrica (Grunig e Hunt, 1984), e che consiste nel dare un senso alla realtà, quindi creare proprie opinioni e pensieri, sulla base della esperienza.

Un approccio a due vie si basa sull’iniziale comprensione di quelle che sono le esigenze e i tratti distintivi dei differenti gruppi di stakeholder e sulla successiva assunzione di approcci personalizzati di interazione e comunicazione con essi (Freeman e McVea, 2002).

Dunque, al fine di ridurre il rischio di accuse di *Greenwashing*, è importante che l’organizzazione elabori una comunicazione che si basi su una partecipazione attiva degli stakeholder e su un dialogo con gli stessi che sia aperto e rispettoso (Waddock, 2001).

Un ulteriore driver del rischio di *Greenwashing* va identificato nel fatto che spesso non vengono esplicitate le modalità di trasformazione di quelle che sono le aspettative o le richieste, riscontrate attraverso l’attività di ascolto organizzato, nelle vere e proprie indicazioni e attività operative (Morsing e Schultz, 2006).

Questo può accadere a causa di uno scarso coordinamento interno, che genera un'incongruenza fra i messaggi comunicati dall'azienda e il suo comportamento effettivo, oppure per via del fatto che le scelte sulla sostenibilità e le relative strategie comunicative siano prese prevalentemente dai vertici aziendali, senza essere comunicate in modo chiaro e completo ai livelli gerarchici inferiori e con l'eventuale rischio che non siano neanche pienamente condivise da questi ultimi (Basu e Palazzo, 2008). Inoltre, il fatto che i dipendenti dell'azienda non siano pienamente coinvolti nei processi decisionali in merito ai temi di sostenibilità impedisce alle organizzazioni di beneficiare al massimo del "potenziale dei dipendenti come comunicatori attivi e credibili di sostenibilità" (Dawkins, 2005).

E ancora un altro esempio di determinante del rischio di *Greenwashing* risiede nel fatto che le aziende hanno la tendenza ad utilizzare messaggi o slogan attraenti, immagini toccanti e un linguaggio ricco di tecnicismi e termini "trendy", come *eco-friendly*, *zero waste*, *green*, senza presentare i relativi *KPI's* concreti (Berens e Van Rekom, 2008). Quanto detto si lega al meccanismo di *disclosure selettiva*, che, così come la tecnica di *attention deflection*, consiste nel mettere in luce soltanto alcune caratteristiche di un prodotto/servizio che mostrino l'impatto positivo dell'azienda in termini di sostenibilità ma che, in realtà, sono poco rilevanti se analizzati in un'ottica maggiormente ampia.

Dunque, in conclusione, un'impresa che intenda ridurre il rischio di adottare involontariamente pratiche di *Greenwashing*, dovrà, innanzitutto, conoscere al meglio quelli che sono i drivers chiave del rischio di *Greenwashing*, e, sulla base di ciò, costruire degli spazi che favoriscano il dialogo con gli stakeholder e la condivisione di idee e opinioni all'interno del contesto di riferimento in cui opera, ed, infine, esprimere il proprio *effort* verso le tematiche di sostenibilità conformandosi agli standard della comunicazione trasparente, completa e veritiera.

Riuscire ad attenuare il rischio di *Greenwashing* per un'azienda vuol dire non considerare più la comunicazione per la sostenibilità una mera tecnica di comunicazione, volta ad ottenere in via preventiva dei riconoscimenti positivi da parte dell'ambiente di riferimento, ma, piuttosto, un mezzo con cui ottenere motivazioni, stimoli e risorse per un costante rinnovo della propria "licenza ad operare" (Vollero, 2013).

2.4 Certificazione B-corp: origini, caratteristiche, diffusione e strumenti di misurazione

Negli ultimi decenni, come ormai è stato più volte ripetuto, si è progressivamente affermata una nuova concezione di business, secondo la quale ogni azienda, considerando e soddisfacendo gli

interessi di tutti gli stakeholder e non esclusivamente quelli dei soci, ha la possibilità di aumentare la sua redditività di lungo periodo e, al contempo, il benessere della collettività.

Le organizzazioni di oggi sono ormai ben consapevoli che, se intendono preservare la loro competitività sul mercato, non possono sottrarsi a questa tendenza, legata principalmente ad un uso responsabile delle risorse naturali ed umane, fondamentali per il processo produttivo, e alla capacità di attivarsi in favore di istanze sociali. Le aziende che comprendono a pieno ciò possono godere di una forte spinta verso l'innovazione, che consente loro di ottenere vantaggi economici e reputazionali.

Inoltre, nei contesti più avanzati, recentemente si è assistito ad una rilevante crescita della domanda di prodotti servizi sostenibili, o che comunque provenissero da aziende impegnate in ambiti sostenibili. E, allo stesso modo, è cresciuta la propensione degli investitori a prediligere imprese innovatrici dei propri modelli di business a favore del *welfare* sociale ed ambientale.

È chiaro che le aziende che cercano di rimanere indifferenti di fronte a tutto ciò nel lungo termine vedranno minacciata la loro solidità economico-finanziaria.

Quanto detto ha, originariamente, spinto le organizzazioni a indirizzare la loro attenzione sulle tematiche della *Corporate Social Responsibility (CSR)*, i cui principi hanno rappresentato la prima concretizzazione della nuova concezione di business e hanno permesso di riconoscere che la loro adozione da parte delle aziende consentisse di porre le basi per la costruzione di una crescita economica durevole.

Tuttavia, questo risultò insufficiente a cogliere tutte le opportunità competitive che i nuovi ideali di business potessero offrire, perché, infatti, le aziende, nonostante adottassero i principi di *CSR*, non riuscivano ad integrarli nella strategia corporate e li implementavano in modo indipendente rispetto alle decisioni di business (Porter e Kramer, 2006).

L'obiettivo divenne, di fatti, quello di riuscire a concretizzare appieno l'intuizione della *CSR*, e, così, a partire dal 2006 si sviluppò nell'ordinamento americano un nuovo movimento imprenditoriale che portò alle origini delle imprese *B-Corp*. Tale movimento era formato da una coalizione di imprenditori innovatori firmatari di una dichiarazione di interdipendenza finalizzata alla modifica definitiva del modello di business prevalente. Il loro obiettivo era avviare una radicale evoluzione del modello capitalistico e il loro motto era: "*Business as a force for good*".



DECLARATION OF INTERDEPENDENCE

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

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

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

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

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

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

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

Source: spazionoprofit.it, 2018

Figura 10: Dichiarazione d'interdipendenza 2006

Le aziende *B-Corp* sono interessate ad un duplice obiettivo: la produzione di utili e una performance socio-ambientale elevata. In relazione a quest'ultima, esse si sottopongono ad un ferreo percorso valutativo, il *Benefit Impact Assessment (BIA)*, un particolare tipo di analisi strategica molto approfondita che permette di effettuare una valutazione dell'impatto che l'azienda ha sul contesto in cui opera. Tale analisi è elaborata dall'organizzazione no profit *B-Lab* e consente alle aziende di ottenere una certificazione che testimoni l'impegno assunto verso gli stakeholder aziendali.

La certificazione *B-Corp* consentiva di comunicare al mercato di essere un'azienda sostenibile ma non garantiva una tutela giuridica. In virtù di questo, il movimento *B-corp* iniziò a premere sulle istituzioni affinché delineassero un quadro normativo entro cui collocare tutte quelle che aziende che intendono perseguire un duplice obiettivo e non solo l'obiettivo di mero conseguimento del profitto.

E così, nel 2010, lo Stato del Maryland fu il primo ad introdurre una disciplina specifica per le *Benefit Corporation*. Negli anni successivi, anche gli altri ordinamenti giuridici statunitensi

andarono nella medesima direzione, agevolando la diffusione di un nuovo modo di fare business e di una nuova cultura aziendale.

A questo punto occorre fare una distinzione. Il termine *B-Corp* è spesso associato a quello di Società Benefit, ma esse non sono propriamente la medesima cosa. La società benefit è una forma giuridica legalmente riconosciuta da alcuni stati, tra cui dal 2016 rientra anche l'Italia, mentre la *B-Corp* è una società che ha ottenuto il rilascio della certificazione da parte di B-Lab, a seguito della compilazione del *BIA*. Dunque, un'azienda può essere benefit, senza necessariamente aver ottenuto la certificazione *B-Corp*, ma avendo soltanto modificato il proprio statuto, integrandolo con obiettivi sostenibili. Il modello di società benefit, in particolare quello italiano, sarà analizzato successivamente.

Un'azienda per ottenere la certificazione *B-Corp*, come su detto, deve sottoporsi al *Benefit Impact Assessment (BIA)*. In particolare, la procedura ha inizio con la compilazione da parte dell'azienda interessata di un dettagliato questionario, il *BIA* appunto, elaborato da B-Lab, che indaga su diverse tematiche, tra cui:

- la *governance* aziendale, che riguarda il livello di trasparenza dell'organizzazione sia verso l'ambiente esterno sia verso quello interno;
- i *workers*, ovvero tutto ciò che riguarda il rapporto impresa-dipendenti, inclusi salario, investimenti in formazione, benefit e premi, qualità della vita lavorativa, soddisfazione ed engagement ecc.;
- la *community*, con cui si intende l'impegno sociale dell'azienda, quindi le sue iniziative a favore della comunità, delle minoranze e del benessere sociale in generale;
- l'*environment*, ovvero il contributo dell'azienda verso la preservazione del pianeta e verso un utilizzo efficiente delle risorse;
- i *customers*, ovvero l'impatto che i prodotti/servizi dell'azienda hanno sui clienti.

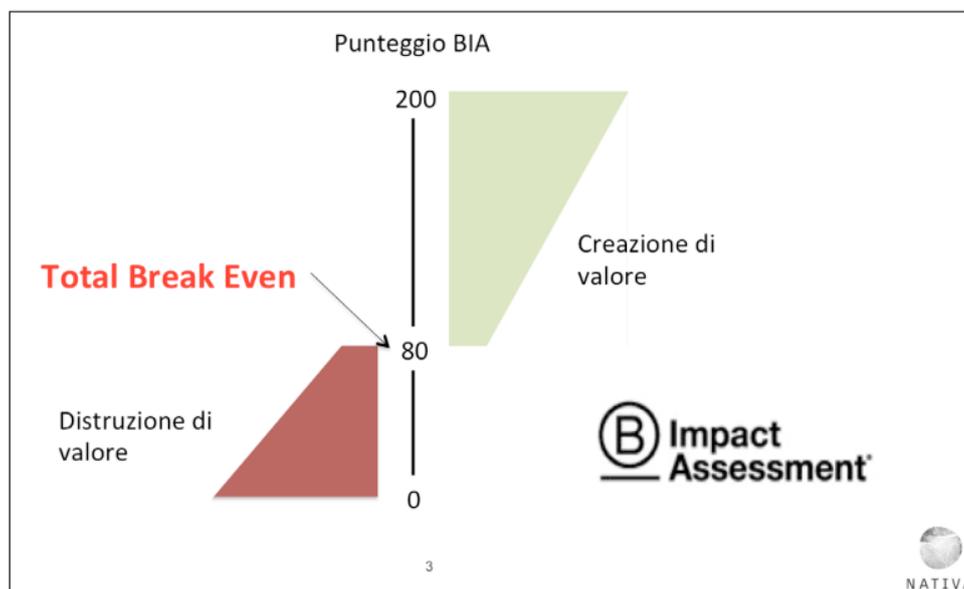
È opportuno sottolineare che non esiste un'unica versione del *BIA*, ma anzi B-Lab ne ha elaborate più di cento, in modo tale da consentire una misurazione accurata e attendibile in relazione alle dimensioni dell'azienda, all'area geografica in cui opera e al suo settore di appartenenza.

Una volta che il questionario è stato completato, l'azienda può visualizzare il punteggio totale ottenuto.

Se tale punteggio risulta essere uguale o superiore ad 80 su 200, l'impresa può passare ad una fase successiva di valutazione, in cui dovrà presentare documenti che confermino quanto dichiarato con la compilazione del questionario.

Se tali documenti risulteranno validi, allora l'azienda otterrà la certificazione *B-Corp*, riconosciuta a livello globale.

Com'è possibile osservare in figura 12, il *BIA* consente di valutare rigorosamente se un'organizzazione crei o distrugga valore per la collettività, analizzandone dettagliatamente l'impatto in termini economici, sociali ed ambientali. Le aziende che ottengono un punteggio uguale o superiore ad 80 creano valore, un valore che cresce man mano che aumenta tale punteggio.



Source: Gruppo 24ore, 2017

Figura 11: *BIA*

Ottenere la certificazione, e dunque registrare un punteggio superiore ad 80, è molto complesso, tant'è che solo il 5% della totalità delle aziende che eseguono il *BIA* riesce poi a divenire una *B-Corp* certificata. Secondo una ricerca effettuata nel 2017, solo 2.100 società fra le prime 55.000 che hanno aderito al *BIA* hanno raggiunto il punteggio sufficiente per l'ottenimento della certificazione (Ezechieli e Di Cesare).

Inoltre, se ottenuta, la certificazione sarà valida per i successivi tre anni e poi dovrà essere rinnovata, al fine di evitare che, una volta certificata, l'azienda, riduca il suo impatto positivo e il suo impegno verso la responsabilità sociale.

Ed ancora, le società che riescono ad ottenerla dovranno rendere conto annualmente del loro operato in qualità di *B-Corp*, redigendo una relazione su quanto messo in pratica al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Tra il 2006 e il 2007, dunque, si assistette alla certificazione della prima generazione di *B-Corp* e, da quel momento in poi, il numero di imprese ottenenti la certificazione iniziò a crescere esponenzialmente.

Essere riconosciute come *B-Corp* era, così, diventato un modo per dichiarare pubblicamente l'interesse e l'impegno nei confronti non solo degli azionisti ma di tutti gli stakeholder. La certificazione permetteva di ottenere un'identità diversa rispetto a quella della norma del settore di appartenenza.

Infatti, come messo in luce da uno studio effettuato dal Professore Matt Karlesky, i soggetti che compongono il pubblico di un'organizzazione, ovvero i clienti, i potenziali investitori, la comunità, tendono a categorizzare cognitivamente le imprese in base a ciò che le accomuna e ciò che le distingue. Sulla base di ciò, l'identità non convenzionale propria di una *B-Corp* permetteva agli individui di distinguere perfettamente tra un'azienda tradizionale ed una, invece, impegnata nel rispetto di un set di valori più ampio per i suoi stakeholder (Karlesky, 2016).

Quanto detto, tuttavia, non è sufficiente a spiegare quali sono stati i motivi che hanno spinto le aziende a voler ottenere la certificazione *B-Corp*. In questo senso, sicuramente, ha influito l'azione di singoli leader, come, ad esempio, Sir Richard Branson, fondatore del Virgin Group, che, nel 2013, ha creato il B-Team con il fine di denunciare pubblicamente la tendenza delle aziende a focalizzarsi sui soli profitti di breve periodo e non sulle performance ambientali e sociali.

Come Branson molti altri ancora hanno cercato di promuovere questo nuovo modo di far business e possono, dunque, essere considerati dei promotori del cambiamento sociale.

Inoltre, secondo uno studio condotto da Kim e Schifeling (2016), un ulteriore motivo che ha alimentato l'interesse delle aziende, in particolare di quelle piccole, ad ottenere la certificazione è dato dal fatto che tali organizzazioni volevano distinguersi “nel mezzo di una rivoluzione “greenwash”” da quelle più grandi. Infatti, le grandi aziende più convenzionali, con l'emergere di questa tendenza verso la sostenibilità, avevano iniziato ad incrementare i loro sforzi verso la *CSR*, ma, spesso, opportunisticamente, mettendo in atto pratiche di *greenwashing*. Avevano iniziato ad utilizzare termini come “*green*”, “*zero waste*”, “*social inclusion*”, per risultare più etiche e sostenibili, ma, spesso, le loro strutture interne, grandi e burocratizzate, rendevano difficile un reale cambiamento del loro *business approach*. Le aziende più piccole, al contrario, essendo più flessibili, riuscivano a adattarsi meglio alla nuova concezione di business, e per questo volevano essere distinte. L'ottenimento della certificazione *B-Corp* le avrebbe aiutate a

dare valenza ai loro sforzi e al loro impegno e questo spiega la loro maggiore propensione nel conseguirlo.

Lo studio di Kim e Schifeling, dunque, svela che un elevato livello di sforzi di *CSR* in un certo settore conduceva ad una crescita di *B-Corp* nello stesso settore. Il che significa che maggiori erano le aziende convenzionali impegnate, in modo più o meno autentico, in *CSR*, maggiori erano anche le aziende più piccole che volevano vedersi riconosciuti i loro intensi sforzi in ambito sostenibile, ottenendo la certificazione.

Legandosi a quanto detto, è possibile, tuttora, constatare che, su più di 4.500 *B-Corp* attualmente esistenti, la maggior parte sono aziende di piccole e medie dimensioni e non “*large companies*” (Cambosu, 2022).

La ricerca di Kim e Schifeling, tuttavia, non si esaurisce qui, ma svela un’ulteriore motivazione legata alla progressiva diffusione delle *B-Corp*. Gli studiosi hanno rivelato che le aziende certificate sostenevano che “le principali crisi della nostra epoca sono il risultato del nostro modo di condurre gli affari” e che era stato il loro desiderio di “aderire al movimento di creazione di una *new economy* basata su standard e principi nuovi” a spingerle maggiormente a diventare *B-Corp*. Dunque, gli studiosi hanno evidenziato una correlazione tra la costante adozione di pratiche volte alla massimizzazione del profitto di breve termine da parte di grandi competitor e la probabilità di un’organizzazione di certificarsi tramite il *BIA*.

In conclusione, la ricerca su menzionata intende spiegare come l’ottenimento della certificazione *B-Corp* rappresenti un modo per rivendicare la propria autenticità e genuinità per quelle aziende realmente e profondamente impegnate a favore del benessere sociale, in un contesto in cui sempre più imprese appaiono socialmente responsabili mentre il loro obiettivo resta soltanto uno, ovvero la massimizzazione del profitto.

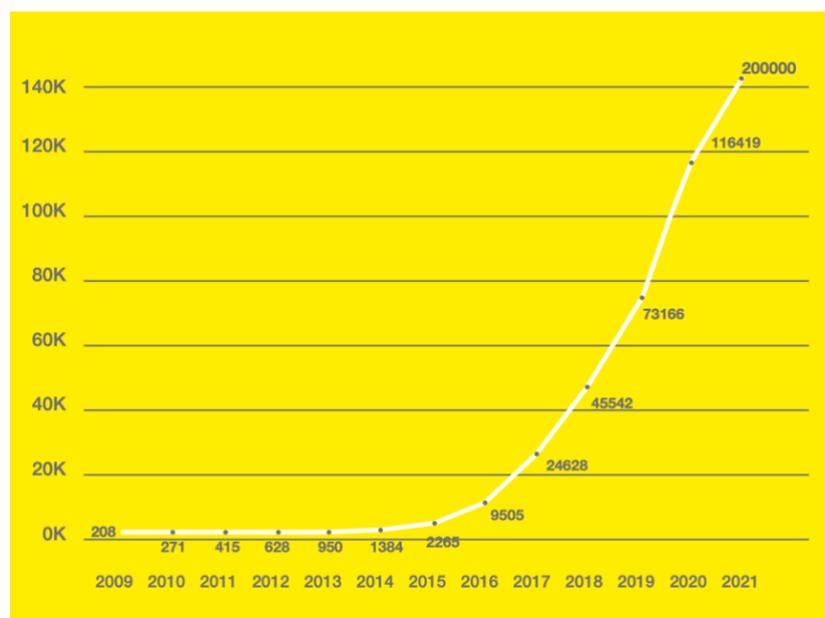
Attualmente esistono 5.107 aziende *B-Corp*, con 422.010 posti di lavoro occupati, che operano in 82 paesi diversi e in 156 industrie diverse, ma che hanno un unico obiettivo, ovvero rendere il business una forza per il bene comune.



Source: B-Lab Official Site

Figura 12: *B-Corp around the world*

È opportuno constatare che l'utilizzo del BIA, e quindi il numero di organizzazioni che intraprendono il processo di misurazione delle proprie performance, oltre che economiche, ambientali e sociali, è cresciuto esponenzialmente negli ultimi anni. In merito a ciò, si osservi il grafico (Figura 14) che mostra tale crescita, registrata dal 2016 al 2021.



Source: Report B-Corp italiane 2021

Figura 13: *Utilizzo del BIA nel mondo*

È, inoltre, possibile osservare che, nonostante la crisi pandemica causata dal Covid-19, il fenomeno di diffusione globale delle *B-Corp* non si è arrestato ma, al contrario, si è mostrato resiliente, se non più prorompente. Per giunta, malgrado la crisi economica scaturita da quella pandemica, gran parte delle aziende certificate del mondo ha registrato un incremento del fatturato, continuando ad assumere nuovi dipendenti.

Per quanto riguarda il movimento *B-Corp* in Italia, si può affermare che a fine 2021 si registravano 140 aziende che avevano ottenuto la certificazione, dato incrementato del 26% rispetto all'anno precedente. In Europa, invece, sempre nello stesso anno, vi erano 1.017 aziende certificate.

La prima azienda italiana ad ottenere la certificazione *B-Corp* è stata, nel 2013, Nativa, i cui fondatori, Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare, affermano che, ad oggi, “non adottare questo modello diventa la formula per l'autodistruzione dell'azienda” (2020). I due leader sono pienamente convinti che la certificazione *B-Corp* o il passaggio a società Benefit siano le strade che una qualsiasi azienda che intende sopravvivere nel lungo periodo nel contesto di mercato attuale debba intraprendere.

Vi sono, poi, molte altre aziende italiane che hanno seguito la scia dell'avanguardista Nativa e hanno intrapreso il percorso per ottenere la certificazione *B-Corp*. Tra le più importanti, si possono citare Illycaffè, Treedom, Save The Duck, Aboca, Danone Italia e molte altre ancora. “In questo mondo sempre più complesso, i grandi marchi si trovano di fronte ad una sfida fondamentale per capire quale siano gli interessi che realmente dovrebbero essere soddisfatti. Per noi la certificazione *B-Corp* è un ottimo modo per esprimere il nostro impegno di lunga data per un duplice progresso economico e sociale”, così dichiara Emmanuel Faber, il Former CEO di Danone, sottoscrivendo quanto detto anche dai leader di Nativa, ovvero che riuscire ad ottenere la certificazione *B-Corp* sia una delle vie migliori, se non la migliore, da intraprendere se si vuole davvero cambiare.

Suddetta opinione non è, tuttavia, condivisa in maniera assoluta. Vi sono, infatti, grandi leader di importanti aziende che non credono che la certificazione *B-Corp* sia obbligatoriamente la strada vincente, né tantomeno quella più etica. L'amministratore delegato di Unilever, ad esempio, afferma che “non c'è bisogno di essere una *B-Corp* per comportarsi come tale”. Come quest'ultimo, molti potrebbero sostenere che l'ottenimento della certificazione potrebbe essere guidato da scopi opportunistici, e, dunque, dalla volontà di associare il proprio marchio a quello *certified B-Corp* per perseguire esclusivamente il solito vecchio obiettivo, ovvero il profitto, più che dal reale desiderio di distinguersi per eticità e contribuzione alla risoluzione degli ingenti problemi sociali ed ambientali che affliggono il nostro pianeta.

A mio avviso, le aziende che intraprendono il percorso per ottenere la certificazione *B-Corp* e riescono a conseguirla sono aziende che realmente intendono fare la differenza. Come è stato detto in precedenza, riuscire ad ottenere un punteggio pari o superiore ad 80 nel *BIA*, supportato da documenti autentici che confermino ciò che si dichiara durante la compilazione, è estremamente difficile. Le organizzazioni che hanno successo nel fare ciò, e che si impegnano ad una verifica triennale del loro contributo, devono essere, dunque, aziende che interiorizzano realmente e pienamente i valori e gli obiettivi di beneficio comune nei loro processi e nel loro business, e non solo a fini di comunicazione opportunistica.

Sulla base di quanto detto, è opportuno menzionare la campagna “*#UnlockTheChange*”, recentemente lanciata dalle *B-Corp* italiane e volta a promuovere il nuovo *business approach* attento alle persone e al pianeta.

L’idea per tale campagna è nata durante la conclusione della prima fase di *lockdown* dovuto alla pandemia da Covid-19, e dunque nell’estate del 2020. È nata dall’esigenza, avvertita dal movimento delle *B-Corp* italiane, di rendere consapevoli gli italiani del nuovo paradigma economico e culturale assunto da tutte le società certificate. Ed infatti, proprio in contrasto al termine “*lockdown*”, il movimento lancia la campagna “*#UnlockTheChange*”, con l’obiettivo di “sbloccare” definitivamente il cambiamento e, così, trasmettere a tutti la nuova concezione di business.

Alla campagna hanno aderito tutte le *B-Corp* italiane ed ha permesso, solo nel corso del 2020, il raggiungimento di 37 milioni di italiani, tramite messaggi pubblicitari, articoli ed eventi in tutte le città italiane.

Nel 2021, l’iniziativa è stata nuovamente lanciata, con il rinnovato obiettivo di raccontare approfonditamente i principi e i valori che guidano il movimento *B-Corp*. In particolare, con la campagna 2021, le *B-Corp* italiane si sono poste un significativo obiettivo, ovvero di costruire un futuro più sostenibile ed inclusivo per le nuove generazioni. Il movimento ritiene, infatti, che vi sia la necessità di edificare una società più resiliente, ma che ciò sarà possibile solo se si investe su coloro che saranno gli attori del futuro, i giovani. A tal fine, nel 2022, è stato lanciato il progetto “*#UnlockEducation*”, una campagna di educazione sulla sostenibilità che, coinvolgendo attori ed istituzioni del sistema educativo italiano, si realizza con la dotazione di competenze, conoscenze e strumenti alle nuove generazioni per permettere loro di affrontare e contribuire all’evoluzione.

Oltre ad “*#UnlockEducation*”, sono state lanciate anche altre due campagne, “*#UnlockNetZero*”, volta a contribuire tramite strumenti ed iniziative concrete all’obiettivo dell’Unione Europea di raggiungere la neutralità climatica entro il 2050, e

“#UnlockGenderEquality”, finalizzata ad ottenere un cambiamento profondo e radicale della mentalità italiana e favorire, così, una piena e reale uguaglianza di opportunità tra i generi.

2.5 Società Benefit: origini, aspetti legali, caratteristiche e diffusione

Al fine di rafforzare e consolidare la “strategia B”, elaborata e promossa in tutto il mondo da B-Lab tramite l’ideazione del modello *B-Corp*, nascono le Società Benefit. B-lab, infatti, assieme alle prime aziende certificate *B-Corp*, già dal 2007 si era attivata per l’istituzione di un modello giuridico Benefit, che andasse a fortificare lo sviluppo e la rilevanza della nuova concezione di business. Nel 2010, così, si approvava la prima disciplina normativa che istituiva le Benefit Corporation negli Stati Uniti, in particolare in Maryland e, da lì a poco, tale normativa è stata adottata dalla gran parte dei paesi statunitensi.

Dopo gli Stati Uniti, il paese che per primo si è dotato della disciplina è stato proprio l’Italia che, con la Legge di stabilità per il 2016, ha istituito la forma giuridica italiana di Società Benefit.

In Italia, le prime aziende certificate *B-Corp* erano comparse nel 2013 e, a distanza di tre anni, si era sentita l’esigenza di promuovere una forma giuridica volta alla protezione del loro duplice scopo e, perciò, sono state introdotte le Società Benefit.

Le Società Benefit, infatti, sono “normali società di persone o di capitali, comprese le cooperative, che oltre allo scopo di divisione degli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, trasparente e sostenibile nei confronti di persone, comunità, territori e ambienti, beni ed attività culturali e sociali, enti ed associazioni ed altri portatori d’interesse” (legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, comma 376).

Entrambi i requisiti su menzionati, ovvero il dover perseguire una o più finalità di beneficio comune e il dover operare in maniera responsabile, trasparente e sostenibile, devono sussistere congiuntamente al fine del riconoscimento legale come Società Benefit.

Il primo requisito definisce la vera e propria essenza di tale tipologia di società, costituita dall’impegno a bilanciare un duplice scopo, mentre il secondo riporta le modalità con cui si deve operare, specificando i soggetti verso cui l’impresa è responsabile di generare un impatto positivo.

Occorre, inoltre, sottolineare che il fatto che la citata legge definisca le Società Benefit delle “normali società” sta ad indicare che esse non costituiscono un’evoluzione dell’azienda non profit o dell’Impresa Sociale, ma piuttosto un’innovazione positiva delle tipologie dominanti

di azienda a scopo di lucro, volta a renderle più idonee ad affrontare le complesse sfide globali e, al contempo, le grandi opportunità del mercato moderno.

Tali società, dunque, modificano il proprio statuto, aggiungendo all'oggetto sociale, costituito dal fine di conseguire profitto economico, obiettivi di beneficio comune. Fare ciò comporta un cambio radicale per gli amministratori della società, che diventano, infatti, responsabili del bilanciamento degli interessi da una parte dei soci e dall'altra dell'ambiente e della collettività in generale (legge 28 dicembre 2015, n.208, art.1, comma 380).

La finalità di beneficio comune è definita come “il perseguimento di uno o più effetti positivi, oppure la riduzione degli effetti negativi dell'attività economica esercitata” (legge 28 dicembre 2015, n.208, art.1, comma 376). Quanto detto comporta che un'azienda per ottenere lo status di Società Benefit non deve necessariamente creare valore nei confronti dei soggetti identificati nel comma 376, ma, piuttosto, che essa deve impiegare strategie imprenditoriali e processi produttivi che siano idonei per la minimizzazione delle esternalità negative eventualmente prodotte nei confronti di quegli stessi.

Inoltre, il comma 376 specifica che la finalità di beneficio comune non deve essere perseguita in maniera indipendente o aggiuntiva rispetto all'attività del business ma come parte integrante dello svolgimento di essa. Dunque, la determinazione del beneficio comune non dovrebbe esulare da quella che è la mission aziendale. In particolare, nel formularla si dovrebbero considerare il contesto interno dell'organizzazione, ovvero le sue attività caratteristiche, e quello esterno, ovvero le esigenze degli enti e degli individui che popolano l'ambiente che l'azienda influenza e da cui è influenzata.

Inoltre, è di fondamentale rilevanza che la definizione del beneficio comune sia revisionata periodicamente, affinché risulti sempre attuale e adatta al contesto di riferimento, che per natura è fortemente mutevole.

In sostanza, ciò che un'azienda Benefit dovrebbe mettere in pratica per operare al meglio può essere sintetizzato come segue.:

- in primis, la società dovrebbe compiere un'analisi del proprio modello di business e della sua catena del valore, così da identificare gli eventuali impatti positivi e negativi che potrebbe apportare e selezionare gli ambiti dove tali impatti, naturalmente positivi, sono più rilevanti;
- successivamente, dovrebbe definire il beneficio comune che intende perseguire, sulla base delle priorità identificate con l'analisi eseguita;
- poi, dovrebbe elaborare un piano finalizzato al conseguimento del beneficio comune prescelto, per poi implementarlo. Tale piano dovrebbe racchiudere una serie di elementi

fondamentali, tra cui i *goal* specifici da conseguire e il piano d'azione che si intraprenderà per farlo, i beneficiari che si vuole raggiungere e la definizione del loro legame con il beneficio comune perseguito, l'elenco degli indicatori che si intende utilizzare per valutare il raggiungimento dei goal prefissati;

- durante l'implementazione del piano dovrebbe, poi, effettuare una misurazione del suo andamento e degli effetti che sta generando;
- infine, dovrebbe occuparsi della redazione di una relazione annuale che concerne il perseguimento del beneficio comune.

L'indicazione nel proprio statuto delle finalità di beneficio comune perseguite e il possesso dei requisiti legalmente previsti permettono all'azienda di essere riconosciuta sul mercato come Società Benefit e, dunque, di poter aggiungere nella propria denominazione l'abbreviazione "SB" o, talvolta, le parole "Società Benefit", per rendere immediatamente esplicita la loro evoluzione.

È opportuno sottolineare un aspetto, ovvero che la finalità perseguita dalla nuova disciplina non è quella di creare una tipologia di azienda completamente nuova, ma piuttosto quella di integrare la normativa societaria già esistente con nuove regole, che permettano alla società di impegnarsi nel tempo verso i principi originari ispiratori dell'attività aziendale e, contemporaneamente, di destinare tempo e risorse al perseguimento degli ulteriori obiettivi sostenibili previsti dallo statuto. Dunque, l'introduzione nell'oggetto sociale del perseguimento del beneficio comune permette di cristallizzare quelli che sono gli obiettivi tipicamente prefissati nell'esercizio dell'attività economica, vincolando, al contempo, la società a quello che è l'obiettivo di beneficio comune.

Inoltre, per quanto riguarda gli obblighi che scaturiscono dalla modifica dell'oggetto sociale, occorre riportare quanto il comma 382 della su menzionata legge (28 dicembre 2015, n.208, art.1) impone agli amministratori della società Benefit, ovvero la redazione di una relazione annuale riguardante il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio d'esercizio e, eventualmente, da pubblicare sul sito internet dell'azienda. Tale relazione deve contenere diverse informazioni:

- innanzitutto, la descrizione di quelli che sono gli obiettivi specifici di beneficio comune che l'azienda intende perseguire, e di quelle che sono le modalità d'azione con cui intende perseguirli, ed eventualmente di quelle che sono state le circostanze e le condizioni che hanno rallentato o impedito il loro conseguimento;
- successivamente, la "valutazione dell'impatto generato eseguita tramite uno standard di valutazione esterno", come descritto dall'Allegato 4 della Legge 208/2015;

- infine, una sezione contenente la delimitazione dei nuovi obiettivi che l'impresa intende raggiungere nel prossimo esercizio.

In merito al secondo punto, si sottolinea che, sebbene la normativa lasci la società Benefit libera di scegliere che standard di valutazione esterno utilizzare, l'Allegato 4 della Legge 208/2015 stabilisce alcuni requisiti che esso deve avere. Esso deve, infatti, essere "esauriente ed articolato nel valutare l'impatto della società, sviluppato da un ente che non sia controllato dalla Società Benefit o ad essa collegato, credibile e trasparente".

Tra le varie tipologie di standard di valutazione esistenti, è opportuno citare il già menzionato *B Impact Assessment (BIA)*, il *Global Reporting Initiative (GRI)* e l'*International Standardization Organization (ISO)*.

L'Allegato 5 della medesima legge, invece, definisce quali sono le aree di analisi che la valutazione dell'impatto deve ricomprendere, ovvero:

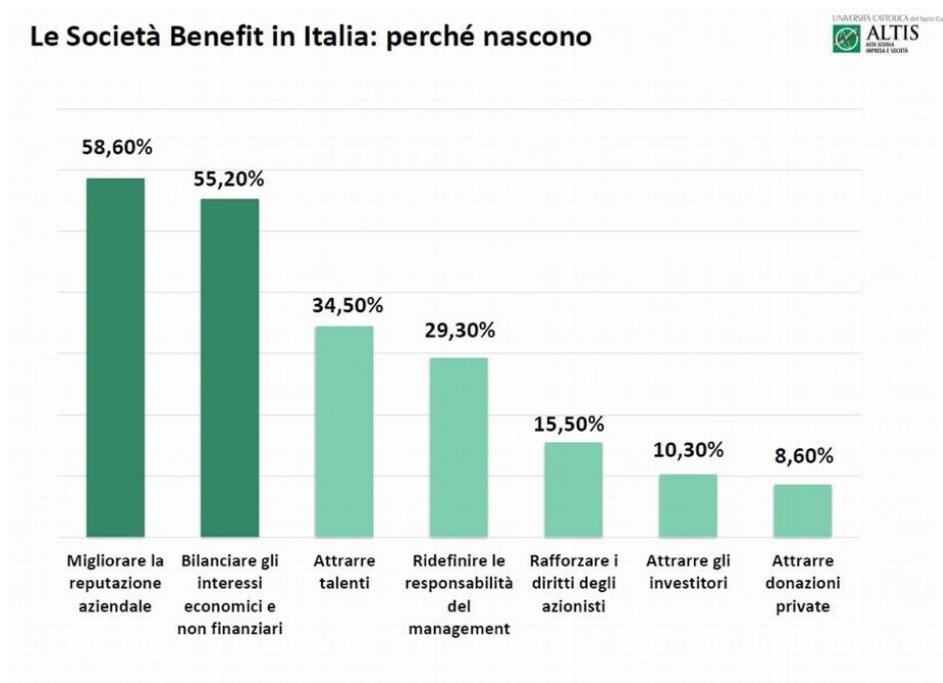
- il governo d'impresa, al fine di misurare il livello di trasparenza dell'azienda nel perseguimento degli scopi di beneficio comune;
- le relazioni con gli altri stakeholder, dunque con fornitori, comunità, clienti, investitori ecc.;
- l'ambiente e gli impatti che l'attività aziendale ha su esso;
- i dipendenti e i collaboratori e, dunque, il rapporto che l'azienda ha con essi in termini di salari e stipendi, benefit, formazione, soddisfazione, motivazione e molto altro.

A quest'ultimo punto è opportuno dare rilievo. Con l'introduzione di questi nuovi *business approach* è, infatti, cambiato profondamente il paradigma su cui, per secoli, si è basato il rapporto azienda-dipendente, che, se solitamente era incentrato su uno scambio prestazione lavorativa-retribuzione, ora sempre di più lo è su uno scambio prestazione lavorativa-benessere. Quando si valuta l'impatto di un'azienda Benefit si considera quella che è la sua relazione con i lavoratori, in termini di *welfare* aziendale, e dunque di benessere di dipendenti e collaboratori. Un welfare aziendale elevato, oltre a migliorare notevolmente il clima dell'azienda, migliora anche le sue prestazioni, perché un lavoratore a cui viene data maggiore autonomia e libertà è un lavoratore più motivato e volenteroso, che esegue i suoi compiti con maggiore entusiasmo e coinvolgimento. Se i dipendenti dell'azienda sono felici del lavoro che fanno, sarà l'azienda stessa a giovarne.

La disciplina legislativa introdotta per l'istituzione delle Società Benefit potrebbe risultare troppo sintetica per aspirare a risultati tanto ingenti e strategici, ma, in realtà, è opportuno dire che essa si presenta volutamente così. Il testo è aperto e non segue gli standard formali e iperdettagliati più soliti. Vengono lasciati volutamente aperti vari canali d'interpretazione e diverse modalità d'azione, così da permettere anche ad aziende molto differenti fra loro di

adottare il medesimo status giuridico. Saranno poi i singoli imprenditori a dover adattare al meglio i nuovi valori alla tipologia di azienda in questione.

Dunque, arrivati a questo punto, è naturale chiedersi cosa maggiormente spinge una normale azienda a scopo di lucro ad intraprendere questo processo di trasformazione verso una versione di sé stessa più etica e più virtuosa. Una dettagliata indagine condotta da ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore), coinvolgendo 168 Società Benefit, di cui 72 rispondenti, ha permesso di definire quelle che sono le principali motivazioni di un'azienda a divenire Benefit. È possibile osservarne i risultati nel grafico sottostante (Figura 15).



Source: ALTIS, 2018

Figura 14: Indagine ALTIS

L'indagine evidenzia che ciò che maggiormente stimola le aziende ad intraprendere il percorso di modifica del proprio statuto è la volontà di migliorare la propria reputazione. Essere riconosciute sul mercato come Società Benefit, infatti, permette di essere accomunate ad altre aziende che si distinguono per la loro eticità e per la loro responsabilità verso tutti i propri stakeholder e, di conseguenza, di trasmettere maggiore credibilità al pubblico. Questo è fondamentale perchè ormai praticamente tutte le organizzazioni del mondo mostrano attenzione verso le tematiche sociali ed ambientali che interessano la nostra epoca, integrandole nelle loro

politiche di marketing e comunicazione. Questo spesso porta ad un effetto indesiderato, ovvero che, siccome ormai parlano tutti di sostenibilità e di responsabilità sociale, non si comprende più chi veramente si impegna e contribuisce alla risoluzione di tali tematiche. Perciò, divenire Società Benefit consente alle aziende di dare maggior valore al loro impegno verso la sostenibilità e di essere riconosciute come quelle aziende che realmente si distinguono per la loro virtuosità.

In secondo luogo, il 55,2% delle aziende rispondenti all'indagine, ha affermato che ad averle spinte a diventare Benefit è stata la volontà di bilanciare interessi economici e non finanziari, e il 34,5% di esse che è stato il desiderio di attrarre talenti. In merito a quest'ultimo, è opportuno menzionare nuovamente la ricerca effettuata da Deloitte nel 2016, secondo la quale il 77% dei Millennials, che oggi rappresentano il 50% della forza lavoro, afferma che "lo scopo dell'azienda è parte fondamentale del motivo per cui hanno scelto di lavorare lì". Infatti, non è più solo il livello di retribuzione che motiva un lavoratore a scegliere un'azienda piuttosto che un'altra, ma anche le cause che l'azienda intende perseguire e per le quali intende battersi. "La Società Benefit assicura ai futuri talenti che l'azienda è legalmente impegnata nel perseguire una missione di impatto positivo" (Deloitte Millennial Survey, 2016). Le giovani menti di oggi sono profondamente attente al mondo che le circonda, poiché hanno compreso che il solo obiettivo di guadagno porterà, nel futuro, ad un degrado sempre più irreversibile.

Inoltre, seconda una ricerca condotta da BVA Doxa e Mindwork nel 2021, in merito al benessere psicologico delle lavoratrici e dei lavoratori, sono emersi alcuni dati importanti. Tra essi, che "l'85% degli individui ritiene che il proprio benessere psicologico generale sia correlato al proprio benessere sul lavoro e viceversa" e che "il 73% degli individui in cerca di una nuova posizione lavorativa dichiara di preferire un'organizzazione attenta al benessere psicologico dei suoi dipendenti". Dunque, per un talento in cerca di un lavoro è determinante anche quello che è il welfare che l'azienda è in grado di offrirgli, ed una società Benefit è un'azienda che ha tra i suoi obiettivi quello di provvedere al meglio al benessere dei suoi dipendenti, e anche per questo è maggiormente attrattiva.

Infine, ulteriori motivazioni che fungono da forti stimoli per le aziende a trasformarsi in Benefit sono la volontà di ridefinire le responsabilità del management, di rafforzare i diritti degli azionisti, di attrarre gli investitori e di attrarre donazioni private.

Il numero di imprese italiane che aderiscono a tale modello giuridico è in continuo aumento e ciò non dovrebbe stupire per via del fatto che le caratteristiche peculiari, oltre che storiche, dell'Italia risultano essere per natura molto affini con esso. La dimensione tipica delle aziende

italiane e lo stretto legame delle stesse con il territorio dimostrano che vi sia una naturale predisposizione e propensione di esse al modello Benefit.

A marzo 2022, una ricerca condotta da InfoCamere e Assobenefit riporta l'esistenza di ben 1922 aziende Benefit italiane, un dato quadruplicato rispetto a quello registrato nel marzo 2020, pari a 500 aziende. Inoltre, tra le 1922 Società Benefit esistenti, il 97% è rappresentato da aziende costituite in precedenza.

Questa forte crescita del numero di società che hanno modificato il proprio statuto è stata in parte favorita da un intervento governativo, stabilito con il *PNRR*, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza lanciato tra il 2020 e il 2021 al fine di sollevare l'Italia dalla crisi pandemica da Covid-19 e basato su tre pilastri, ovvero l'inclusione sociale, la digitalizzazione e transizione ecologica. Il *PNRR* ha, dunque, previsto che dal 2020 lo Stato concedesse un *tax credit*, ovvero un credito d'imposta, del 50% alle Società Benefit al fine di ammortizzare le loro spese di avviamento oppure quelle di trasformazione in caso di aziende precedentemente costituite.

A questo punto, occorre fare una precisazione, riprendendo il discorso del modello di *B-Corp*. Quest'ultimo e il modello di Società Benefit, infatti, sono complementari. Se, infatti, il modello Benefit consente di integrare l'oggetto sociale con la descrizione dell'impatto sociale e ambientale dell'azienda, quello *B-Corp* di identificare, tramite lo strumento della certificazione, le imprese con una migliore performance d'impatto. Come già detto nei paragrafi precedenti, una società può essere Benefit senza essere *B-Corp*, ma non il contrario perché, infatti, le aziende che ottengono il certificato *B-Corp* sono tenute a modificare il proprio statuto, e trasformarsi così in Società Benefit, entro due anni dalla certificazione. In ogni caso, però, tutte le società Benefit hanno a disposizione il *BIA* per misurare le proprie *performance* ambientali e sociali.

Tali modelli, se pur somiglianti per certi aspetti, differiscono per altri. Per quanto riguarda i requisiti comuni, è possibile menzionare quello di *accountability*, poiché sia per una società Benefit sia per una *B-Corp* sono gli amministratori a dover considerare in che modo le loro decisioni affettano azionisti e stakeholder, e quello di trasparenza, per via del fatto che ad entrambi i modelli è richiesta la pubblicazione di una relazione valutativa dell'impatto aziendale, redatta da uno standard esterno ed indipendente.

Una delle differenze più rilevanti riguarda, invece, la *performance* aziendale, che per una *B-Corp* è verificata ai fini di ottenere la certificazione e poi ogni tre anni tramite il *BIA*, mentre per una società Benefit è semplicemente auto-dichiarata. Inoltre, una *B-Corp* può contare sul supporto di B-Lab a differenza di una Benefit che non dispone di nessun supporto formale da parte di essa.

Un'ulteriore divergenza risiede nel fatto che una qualsiasi azienda del mondo può ottenere la certificazione *B-Corp* se riesce ad ottenere un punteggio sufficiente al *BIA*, mentre può trasformarsi in Benefit solo se la sua sede legale è collocata in un paese dove è stata approvata la disciplina normativa delle società Benefit.

Infine, è possibile riscontrare una differenza fra i due modelli concernente gli oneri in capo alle aziende che li adottano. La *fee* annuale che consente ad un'azienda B-Corp di accedere ai servizi ad essa destinati, infatti, varia in un range compreso tra 500 e 50.000 €, in relazione al fatturato annuale dell'impresa. Gli oneri in capo ad un'azienda Benefit italiana, invece, sono legati ai costi da sostenere per le modifiche statutarie.

2.6 B-Matrix: identificazione di 4 tipologie di B-Corp

Ad oggi, sempre più organizzazioni decidono di assumere un posizionamento più netto e osservare con chiarezza l'impatto che stanno avendo sul loro contesto di riferimento e vedere in che modo possono, seppur in minima parte, contribuire a risanare il pianeta dagli ingenti problemi che lo affliggono. Sono molteplici le modalità con cui esse possono attivarsi a favore della sostenibilità. Tra queste, è possibile riscontrare la trasformazione in società Benefit e l'ottenimento della certificazione *B-Corp*, analizzate nei paragrafi precedenti.

Seppur per certi aspetti in maniera differente, tali modelli, quello di società Benefit e quello di *B-Corp*, sono ottimali per mostrare il *commitment* dell'azienda verso le tematiche sociali ed ambientali e per orientare al meglio il management verso comportamenti etici ed in linea con i criteri di *CSR*.

Tuttavia, a questo punto dell'analisi, occorre porsi un quesito, ovvero se le aziende che scelgono di intraprendere questo percorso di miglioramento verso un *business approach* etico e responsabile vogliono compiere una trasformazione positiva a 360°, oppure una trasformazione più focalizzata, che riguarda alcuni temi soltanto? Le aziende scelgono di impegnarsi maggiormente verso le tematiche sociali o verso quelle ambientali, oppure vogliono avere un impatto positivo generale su tutto ciò che influenzano?

La risposta a questi quesiti, chiaramente, non può essere univoca, ma dipende da molteplici aspetti, come il settore in cui l'azienda opera, le risorse finanziarie che ha a disposizione, la fase del ciclo di vita in cui si trova o più semplicemente le scelte strategiche del management.

L'obiettivo di questo paragrafo, dunque, sarà quello di compiere una dettagliata analisi delle performance sostenibili delle aziende italiane, e, in particolare, di valutare se esse siano maggiormente incentrate sulle tematiche sociali o su quelle ambientali.

Lo studio si basa su un campione rappresentativo delle *B-Corp* italiane, composto da 20 aziende che hanno ottenuto un punteggio uguale o superiore ad 80 nel *B Impact Assessment*. Tale campione rappresenta circa il 15% delle *B-corp* in Italia.

È opportuno ricordare che il *BIA* è strutturato in cinque aree di valutazione: *Governance*, *Workers*, *Community*, *Customers* ed *Environment*. Tuttavia, ai fini dell'analisi, non è stata considerata l'area *Governance*, ma solamente le altre quattro.

Le aree di valutazione sono state racchiuse in due, l'area "*Social*", composta da *Workers*, *Community* e *Customers* e l'area "*Environment*".

L'analisi è stata svolta nel seguente modo:

- innanzitutto, sono state selezionate le 20 *B-Corp* sulla base delle loro dimensioni e del loro settore di appartenenza, racchiudendo, così, nel campione aziende differenti che potessero generalizzare l'analisi e renderla, così, applicabile su tutto il contesto italiano;
- successivamente, sul sito B-Lab sono stati reperiti i risultati specifici ottenuti dalle 20 aziende nelle quattro aree di valutazione del *BIA* considerate;
- si è, poi, calcolato il punteggio totale per le due macroaree di valutazione, ovvero *Social* ed *Environment*, per ciascuna azienda;
- sono stati, poi, calcolati due *benchmark* di riferimento per le due macroaree, ovvero i punteggi medi realizzati dalle 20 aziende in ciascuna macroarea;
- infine, si sono confrontati i singoli risultati conseguiti dalle aziende nell'area *Social* ed in quella *Environment* con i *benchmark*.

Il tutto ha reso possibile la costruzione di una matrice, chiamata *B-Matrix*, che identifica quattro quadranti in cui inserire le aziende analizzate:

5. il quadrante delle *B-Corp Social Focused*;
6. il quadrante delle *B-Corp Environment Focused*;
7. il quadrante delle *B-Corp Sustainability Star*;
8. il quadrante delle *B-Corp Possibly Improvable*.

La figura 16 mostra l'elenco delle 20 aziende selezionate e i loro punteggi raggiunti in ciascuna delle quattro aree considerate.

Company	Workers	Community	Customers	Environment
PANINO GIUSTO	19,5	32,4	0	19
ABOCA	20,4	17,3	11	50,2
DAMIANO	17,5	14,6	2,6	59,3
NATIVA	39,3	20,8	32,1	10,8
NOVAMONT	19,7	14,8	0	53,3
DANONE ITALIA	29,7	16,4	3,2	17,8
SAVE THE DUCK	23,3	18,1	4,2	32,1
ARBOS	24,6	19,3	0,1	31,4
BLACK LABEL	27,5	17,1	2	33,6
BIOCLEAN	21,5	22,1	3,8	20,9
D-ORBIT	24,8	13,1	4,6	23,1
DAVINES	23	22	4,3	50,7
GOLDMANN & PARTNERS	31,7	20,5	3,2	46,2
FLORIM	19,1	13,8	3,7	42,8
FRATELLI CARLI	24,1	16,1	3,4	41
ILLYCAFFE'	19,5	21,1	4,4	18,4
NWG SPA	24,3	18,8	2,7	54,6
OMAL	23,6	22	0	51,5
RETE DEL DONO	11,8	41,7	33,9	3,3
PEOPLERISE	35,3	23	4,1	5,3

Data Source: B-lab Official-Site

Tabella 2: Punteggi BIA per ciascuna area

È immediatamente possibile osservare come alcune aziende mostrino un punteggio decisamente elevato per la loro *performance* ambientale e come altre, invece, hanno conseguito risultati maggiori nelle tre aree inerenti alla *performance* sociale.

Tra i punteggi maggiormente alti in ciascuna area spiccano quello dell'azienda Nativa, prima *B-Corp* italiana e società Benefit, che raggiunge 39,3 nell'area *Workers*, suggerendo un profondo impegno dell'azienda nell'assicurare un elevato livello di *welfare* ai suoi dipendenti. Per quanto riguarda l'area *Community* a distinguersi è, invece, la società Rete del Dono che ha ottenuto un punteggio pari a 41,7 e si occupa, infatti, di permettere ai privati di creare raccolte fondi per cause sociali o ambientali, e di qualsivoglia genere, che si intende sostenere.

Nell'area *Customers* il punteggio più elevato lo ottengono sempre Nativa e Rete del Dono, rispettivamente con 32,1 e 33,9, distanziandosi significativamente dalle altre aziende.

Infine, per quanto concerne l'area *Environment*, il punteggio più alto è stato conseguito dall'azienda agroalimentare Damiano con 59,3.

La figura 17 mostra, invece, i punteggi totali raggiunti dalle aziende nelle due macroaree.

Company	S	E
PANINO GIUSTO	51,9	19
ABOCA	48,7	50,2
DAMIANO SPA	34,7	59,3
NATIVA SRL SB	92,2	10,8
NOVAMONT	34,5	53,3
DANONE ITALIA SPA	49,3	17,8
SAVE THE DUCK SPA	45,6	32,1
ARBOS SRL SB	44	31,4
BLACK LABEL	46,6	33,6
BIOCLEAN	47,4	20,9
D-ORBIT	42,5	23,1
DAVINES	49,3	50,7
GOLDMANN & PARTNERS	55,4	46,2
FLORIM	36,6	42,8
FRATELLI CARLI	43,6	41
ILLYCAFFE'	45	18,4
NWG SPA	45,8	54,6
OMAL	45,6	51,5
RETE DEL DONO	87,4	3,3
PEOPLERISE	62,4	5,3

Tabella 3: *Punteggi totali nell'area Social e nell'area Environment*

Appare nuovamente possibile constatare che vi sono aziende che raggiungono *performance* talvolta molto elevate in una delle due macroaree ma, al contempo, *performance* molte scarse nell'altra.

Le due “vincitrici”, infatti, di tutti i primati di punteggio nelle *performance* sociali, e dunque Nativa e Rete del Dono, ottengono i punteggi più elevati nell'area *Social* ma i punteggi tra i più bassi in quella *Environment*.

Significativi, in particolare, sono i punteggi totali conseguiti da Rete del Dono, che ottiene 87,4 nell'area *Social*, il secondo più alto di tutte le aziende, e 3,3 nell'area *Environment*, il più basso. Tuttavia, vi sono aziende che ottengono punteggi più conformi nelle due macroaree, come Goldman & Partners, Davines o Aboca.

Evidentemente ciò deriva dalla natura del business delle aziende, ad esempio le aziende manifatturiere, con impianti e sedi proprie possono incidere sui parametri ambientali più di aziende di servizi o di consulenza.

Al fine di avere un quadro più completo, sono stati riportati anche i punteggi finali del BIA (Figura 18), comprensivi di tutte le cinque aree di valutazione, per ciascuna delle 20 aziende.

Le aziende che ottengono un punteggio *BIA* più alto sono da una parte Nativa, azienda che, come abbiamo visto, consegue *performance* sociali molto elevate ma è meno performante sugli

aspetti ambientali, dall'altra Goldman & Partners, azienda che si è visto ottenere performance allineate. Entrambe le organizzazioni raggiungono un punteggio di ben 123/200 e questo ci porta sicuramente a definirle come aziende che si distinguono per la loro eticità e il loro *commitment* verso la sostenibilità.

Al contempo, tuttavia, occorre fare una constatazione, ovvero che il *BIA* "premia" allo stesso modo le aziende che risultano estremamente performanti in un campo, che sia sociale o ambientale, pur risultando meno impegnate e, dunque, performanti, nell'altro, e le aziende che, al contrario, riescono ad ottenere un impatto positivo, talvolta meno significativo, ma a 360°.

Company	B IMPACT SCORE
NATIVA	123
GOLDMANN & PARTNERS	123
DAVINES	118
NWG SPA	117
ABOCA	113
OMAL	107
RETE DEL DONO	107
DAMIANO	105
NOVAMONT	104
FRATELLI CARLI	98
SAVE THE DUCK	95
BLACK LABEL	95
FLORIM	91
PEOPLERISE	88
PANINO GIUSTO	87
ARBOS	83
BIOCLEAN	82
D-ORBIT	82
DANONE ITALIA	82
ILLYCAFFE'	81

Data Source: B-lab Official-Site

Tabella 4: Punteggi BIA

Procedendo con l'analisi, come suddetto, sono stati calcolati i benchmark di riferimento per i punteggi delle due macroaree, andando ad eseguire la media aritmetica dei punteggi conseguiti in ciascuna. Il punteggio medio raggiunto nell'area *Social* è stato pari a 50,425, approssimato a 50, e nell'area *Environment* 33,265, approssimato a 33. Si è scelto di non usare i punteggi medi italiani generali ma di calcolarli in base alle aziende prescelte perché si è ritenuto che il campione fosse sufficientemente rappresentativo ai fini dell'analisi.

	Workers	Community	Customers	Environment
sommatoria punteggi x area	480,2	405	123,3	665,3
media per ciascuna area	24,01	20,25	6,165	33,265
media totale macroaree		50,425		33,265

Tabella 5: *Benchmark*

Il passaggio successivo è stato il confronto dei punteggi delle singole aziende nelle due macroaree con i due punteggi benchmark. Ciò ha permesso di accorpate le singole aziende a una delle quattro tipologie identificate, come è possibile osservare nella B-Matrix (Figura 19).

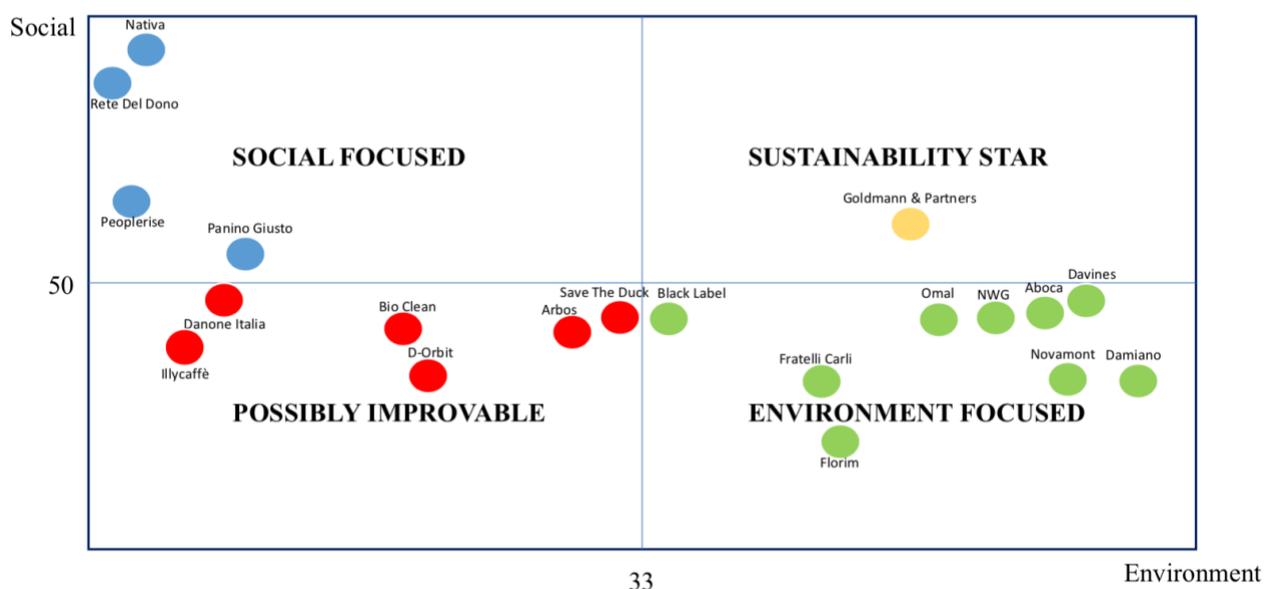


Figura 15: *B-Matrix*

Nativa, Rete Del Dono, People Rise e Panino Giusto hanno ottenuto punteggi superiori alla media di 50 nell'ambito *Social* e inferiori a quella di 33 nell'area *Environment* e per questo sono rientrate nella categoria di *B-Corp Social Focused*, ovvero di quelle aziende certificate che mettono in pratica azioni ed iniziative a sostegno di tematiche sociali più che ambientali.

Black Label, Fratelli Carli, Florim, Omal, NWG, Aboca, Davines, Novamont e Damiano, invece, ottenendo punteggi superiori a 33 e inferiori a 50 sono rientrate nella categoria di *B-Corp Environment Focused*, ovvero di quelle aziende più orientate verso la sostenibilità ambientale che sociale.

Danone Italia, IllyCaffè, Bio Clean, D-orbit, Arbos, Save The Duck si trovano, invece, nella categoria delle *B-Corp Possibly Improvable*, ovvero di quelle che, pur rientrando in quel

numero ristretto di aziende che sono riuscite ad ottenere un punteggio totale uguale o superiore ad 80 e, dunque, ad ottenere la certificazione, hanno ancora molto margine di miglioramento, sia in termini di performance ambientale sia sociale.

L'unica delle aziende considerate che è riuscita a rientrare nella categoria delle *B-Corp Sustainability Star* è Goldman & Partners, che, dunque, è stata in grado di realizzare *performance* elevate sia in ambito sociale sia ambientale, impegnandosi a 360° a favore di uno sviluppo sostenibile.

Lo studio ha permesso di evidenziare che anche strumenti sofisticati come il *BIA* consentono di sviluppare delle interessanti riflessioni.

Una prima considerazione riguarda i benefici di perseguire una strategia di focalizzazione rispetto ad una più ampia. Le analisi condotte, infatti, indicano la possibilità che alcune aziende non riescano ad ottenere la certificazione, nonostante mettano in pratica molteplici iniziative sostenibili in più ambiti sia sociali che ambientali, ma proprio perché si attivano in più direzioni non riescono ad essere sufficientemente performanti per ottenere un punteggio pari ad 80. Queste organizzazioni potrebbero essere spinte, così, a indirizzare le loro risorse e il loro tempo verso iniziative sostenibili dello stesso ambito e a trascurarne altre, così da rendere più probabile il raggiungimento dei punti necessari a divenire *B-Corp*.

Un ulteriore punto d'attenzione potrebbe essere che due aziende diverse potrebbero ottenere lo stesso riconoscimento, in termini di punteggio totale ricevuto, nonostante una risulti essere performante in tutti gli aspetti legati alla sostenibilità e l'altra, invece, solamente in uno dei due ma in misura maggiore.

Tuttavia, in tal senso, bisogna considerare che l'azienda potrà essere maggiormente influente in un ambito sostenibile piuttosto che in un altro in base al tipo di business in cui opera. Se, ad esempio, l'attività di un'organizzazione impatta maggiormente sull'ambiente più che sul contesto sociale, è normale, ed anche più giusto, che essa promuova più iniziative legate ai temi ambientali e non a quelli sociali.

In conclusione, tuttavia, occorre dire che in tutti i casi analizzati si tratta di aziende modello, che vogliono lasciare un impatto sul pianeta ed essere "le migliori non *al* mondo ma *per il* mondo", ma nel caso di *B-Corp Sustainability Star* l'impronta duratura è completa, nel caso di aziende *Focused* o sul *Social* o sull'*Environment* o ancor più nel caso delle *Possibly Improvable* forse, al di là della certificazione B-Corp, nel futuro potrebbero migliorare ulteriormente per essere campioni di tutte le componenti ESG.

Capitolo 3. Il caso Ferrarelle SB

3.1 L'azienda: storia, assetto proprietario, portafoglio prodotti, sostenibilità

Ferrarelle S.p.A. è un'azienda italiana fondata nel 1983 che opera nel settore del *Food and Beverage*. La sua attività principale consiste nella produzione, l'imbottigliamento e la distribuzione a livello nazionale ed internazionale di acque minerali, provenienti dalle sorgenti di Riardo, in Campania, e di Darfo Boario Terme, in Lombardia. È una Società per azioni ed ha un modello di governance tradizionale.

L'acqua della fonte acquifera di Riardo ha una lunga storia che precede il 1983, essendo conosciuta sin dai tempi dell'Impero Romano grazie a poeti ed autori come Vetrivio e Plinio il Vecchio, e diventa acqua Ferrarelle grazie all'importante decisione di Giuseppe De Ponte di costruire un sistema di canalizzazione che permettesse l'avvio della commercializzazione e della condivisione del prodotto.

Fin da subito, l'acqua Ferrarelle si distingue come prodotto da elevate qualità terapeutiche e benefiche.

Il suo posizionamento sul mercato, invece, cambia nel tempo. Originariamente, intorno al 1930, è considerata un'acqua di livello superiore che viene servita nei ristoranti più lussuosi. Con il boom economico e industriale, a cui l'Italia ha assistito negli 60 del 900 e che ha cambiato profondamente le abitudini di consumo e lo stile di vita degli italiani, cambia anche il posizionamento dell'acqua Ferrarelle, che inizia ad affermarsi sul mercato come "l'acqua degli italiani".

Nel 1987 l'azienda passa sotto il controllo della multinazionale francese di prodotti alimentari, Danone, e dell'IFIL, ovvero l'Istituto Finanziario Industriale Laniero, società d'investimento. Tuttavia, già nel 1991 l'IFIL cede le sue quote a Danone, che diventa così l'unica proprietaria. Sarà, poi, nel 2005 che Ferrarelle torna ad essere al 100% italiana. In quell'anno, infatti, LGR Holding SPA, gruppo napoletano, fondato da Carlo Pontecorvo, acquista l'azienda da Danone e ne diventa, così, unico proprietario.

Ad oggi, Ferrarelle impiega 450 dipendenti, distribuiti in quattro sedi strategiche: Milano, sede delle direzioni commerciali, Riardo (Caserta), sede operativa e amministrativa, Darfo Boario Terme (Brescia), dove sono presenti le fonti di alcuni prodotti dell'azienda e Presenzano, sede dell'impianto di riciclo della plastica PET.

Il portafoglio prodotti di Ferrarelle è alquanto diversificato, essendo composto da vari marchi: oltre che da Ferrarelle, da Santagata, Natìa, Vitasnella, Roccafina, Le linfe di Vitasnella, Boario, Fonte Essenziale e, esclusivamente in Italia, Evian.

Per quanto riguarda il tema della sostenibilità, Ferrarelle ha, da sempre, mostrato un grande impegno, specialmente nei confronti dell'ambiente e della sua preservazione. “La sostenibilità ambientale è sempre stata vissuta da Ferrarelle con grande senso di responsabilità perché il nostro prodotto nasce da madre natura ed è portato sulle tavole degli italiani così come essa lo realizza”, così afferma Cristina Miele, la Direttrice Finanziaria dell'azienda, nonché Responsabile della Società Benefit.

Ferrarelle, infatti, ha assunto la veste giuridica di Società Benefit nel 2021, modificando il proprio statuto nel gennaio di quell'anno.

In un'intervista, che ho avuto modo di fare personalmente alla Dottoressa Miele, sono potuta entrare nel vivo di quello che è stato il percorso che ha affrontato Ferrarelle per diventare Società Benefit.

In particolare, nel corso dell'intervista, è stato sottolineato il fatto che per Ferrarelle la trasformazione in Società Benefit ha rappresentato più che altro la formalizzazione e la strutturazione di una posizione che l'azienda aveva già preso da tempo. L'approccio gestionale dell'azienda era, ormai da tempo, infatti, improntato alla Responsabilità Sociale e alla sostenibilità.

Il *management* dell'azienda afferma che “il cambiamento non è stato di prospettive o di obiettivi, ma semplicemente la formalizzazione di qualcosa che l'azienda non aveva mai messo tra le sue priorità: comunicare il proprio impegno e la propria responsabilità verso la sostenibilità”. E, ancora, dice che “in un momento in cui il mondo ha cambiato approccio su questi temi, la formalizzazione non ha fatto altro che dire: ci siamo anche noi, perché ci siamo da tempo”.

Ferrarelle, infatti, è sempre stata un'azienda attenta all'ambiente e, in particolare, alla tutela delle fonti, delle sorgenti, delle falde acquifere. Il suo impegno non è nato in risposta alla crescente attenzione verso la sostenibilità, che si è registrata negli ultimi anni e che ha messo sotto i riflettori la maggior parte delle aziende del mondo tramite attacchi mediatici e accuse di comportamenti non etici nei confronti di persone, società o ambiente. L'impegno di Ferrarelle è nato prima che fosse richiesto o, talvolta, esatto.

Questo permette di capire che l'impegno di Ferrarelle non nasce per soddisfare i media o i consumatori, non nasce in risposta ad una tendenza temporanea, ma è sempre stato insito nell'approccio di business dell'azienda. È, di fatti, da tempo che Ferrarelle lancia iniziative a favore dell'ambiente e che si dimostra etica e responsabile, non avendo finalità opportunistiche, ma credendo in valori e principi specifici ed in linea con quelli attualmente più in voga.

A conferma di ciò possono essere citati diversi esempi di iniziative e progetti che Ferrarelle aveva avviato molto prima di diventare Benefit.

Un primo esempio, in campo ambientale, è dato dal fatto che Ferrarelle, prima ancora che il tema dell'uso e dello spreco della plastica divenisse una priorità sociale, aveva già avviato un processo di attenzione verso la riduzione di essa, prima riducendo la dimensione dei tappi, poi il peso delle bottiglie, per poi avviare un vero e proprio progetto di costruzione di un impianto di riciclo, presentato nel 2015 e completato nel 2018.

Inoltre, nel 2007, Ferrarelle ha attivato, presso il sito di Riardo, quello che allora era il più grande impianto fotovoltaico del mezzogiorno italiano, con l'obiettivo di conseguire rilevanti risultati in termini di efficientamento energetico. Ed ancora, sempre in campo ambientale, nel 2009 l'azienda ha attivato il servizio "*Total Pallet Management*", un impianto per lo smistamento, il controllo e la riparazione dei pallet, finalizzato a garantire che quelli danneggiati vengano riparati e immediatamente reintrodotti nella *supply chain*. Questo, permettendo che i pallet siano sempre pronti per l'uso e la condivisione degli spazi, si inserisce nel concetto di *sharing economy*, definito da Rachel Botsman (2010) "un sistema economico basato sulla condivisione e lo sfruttamento di beni e servizi sottoutilizzati". Inoltre, contribuisce ad ottimizzare i trasporti e a realizzare minori emissioni di CO₂, minori consumi di legno e minore quantità di rifiuti smaltiti in discarica.

Più recentemente, nel 2017, Ferrarelle ha, inoltre, aperto un nuovo stabilimento a Presenzano, dedicato alla produzione di preforme in PET riciclato, l'R-PET, un polimero nuovo ed innovativo ottenuto tramite processi di recupero e riciclaggio del comune PET.

Tra gli esempi di iniziative in campo sociale, invece, occorre menzionare la partnership che Ferrarelle ha stretto con l'Unicef nel 2007, finanziando il progetto "*Acqua che fa del bene*", con l'obiettivo di far arrivare l'acqua potabile a sessantamila persone, tra cui venticinquemila bambini, nel Ciad, in Africa, tramite la costruzione di 150 pozzi.

Ed ancora, la decisione, presa nel 2010, di intrattenere un rapporto di collaborazione con il FAI, ente le cui finalità risultano legate sinergicamente a quelle che ispirano l'attività di Ferrarelle, come la valorizzazione dell'ambiente e del patrimonio artistico. Ad esempio, uno dei primi progetti ideati dall'azienda in collaborazione con il FAI è stata la valorizzazione del Parco Sorgenti Riardo, dove nascono le acque Ferrarelle, Natia e Santagata. In particolare, il progetto si è concretizzato in un piano di valorizzazione culturale e paesaggistica del Parco, con la duplice finalità di tutelare la risorsa idrominerale e coinvolgere la collettività sui temi ambientali. Un ultimo esempio è dato dal legame, stretto nel 2011, dall'azienda con la

Fondazione Telethon, che si traduce nel supporto concreto alle numerose iniziative di raccolta fondi per la ricerca sulle malattie genetiche rare.

Il percorso sostenibile dell'azienda, com'è possibile comprendere dalle date delle iniziative su menzionate, è iniziato, quindi, da tempo e, "ad un certo punto", afferma la Dottoressa Miele "è stato fisiologico dare forma ad una sostanza che si era ormai già ben delineata".

Ferrarelle assume, così, la qualifica di Società Benefit, con una delibera dell'assemblea straordinaria, il 12 gennaio 2021, e modifica il suo oggetto sociale, prevedendo tre aree di intervento, ovvero persone, territorio e beni ed attività culturali e sociali, per ognuna delle quali delinea, inoltre, delle sotto attività specifiche. L'azienda identifica le finalità di beneficio comune che intende perseguire nell'articolo 3.1 del suo statuto:

"In qualità di società benefit (...) la Società persegue, nello svolgimento della propria attività d'impresa, finalità di beneficio comune, ed in particolare:

- 1. nei confronti di persone, clienti, fornitori e lavoratori;*
- 2. nei confronti del territorio e dell'ambiente;*
- 3. nei confronti di beni ed attività culturali e sociali".*

In particolare, per quanto riguarda la prima area di intervento, Ferrarelle si è impegnata a mantenere standard qualitativi di eccellenza nell'attività di sfruttamento della sua risorsa primaria, l'acqua, a perseguire una comunicazione trasparente sulla sostenibilità dei propri prodotti e a promuovere buone pratiche per una adeguata cultura dell'alimentazione che favorisca il benessere e la salute dell'individuo.

In merito alla seconda area, invece, l'azienda si è impegnata a incrementare la sostenibilità attraverso l'utilizzo di materiali rinnovabili e riciclabili e di metodi e tecnologie innovative, a garantire il corretto smaltimento dei rifiuti riciclabili, a favorire un utilizzo sostenibile del suolo e del sottosuolo, a promuovere l'importanza della biodiversità e a lanciare iniziative a favore dei progetti agricolo-biologici della Società.

Ed infine, i sottobiettivi specifici per la terza area riguardano la promozione e il sostegno alla ricerca scientifica, alla cultura e alla responsabilità sociale italiana, tramite progetti ed attività d'impronta culturale e sociale che coinvolgano gli stakeholder dell'azienda.

Ferrarelle, integrando il proprio statuto, decide anche di rendere modificabile il suo nome in "Ferrarelle S.p.A. Società Benefit" per dare maggiore enfasi alla formalizzazione.

Il *management* di Ferrarelle ha sottolineato come gli amministratori della società abbiano accolto e condiviso tale scelta con grande volontà ed entusiasmo, perché credevano fortemente nei valori e nei principi che avrebbe rafforzato.

Per Ferrarelle il passaggio a Società Benefit è stato, dunque volto principalmente a strutturare un nuovo percorso di comunicazione, basato sull'estrema trasparenza sul ruolo dell'azienda come Società Benefit. Inoltre, occorre sottolineare che Ferrarelle aveva già avviato la sua decisione di diventare Benefit quando nel 2020 sono state emanate le norme fiscali a vantaggio della modifica dello statuto volte ad incentivare le aziende italiane ad eseguire la trasformazione, supportando le loro spese di costituzione con contributi e crediti. Quanto detto conferma nuovamente l'autenticità della scelta di Ferrarelle di diventare Benefit, una scelta non guidata da seconde finalità ma dal reale e profondo interesse verso le tematiche di sostenibilità. Ed in effetti, il profondo impegno di Ferrarelle verso l'ambiente e le persone, e, più in generale, verso la sostenibilità non passa affatto inosservato, come dimostrano i numerosi premi e riconoscimenti conseguiti dall'azienda negli anni. Tra questi, occorre citare il “*Sustainability Award*”, riconoscimento promosso da Forbes che premia le aziende italiane che sono risultate eccellenti per il loro impegno in ambito ESG, la ricerca #*WhoCaresWhoDoes*, condotta da GfK NEL 2020, che ha identificato Ferrarelle come una delle prima tre aziende che emergevano nella *top of mind* dei responsabili d'acquisto quando veniva chiesto loro di indicare aziende particolarmente impegnate a favore della tutela dell'ambiente, ed, ancora, l'inchiesta, condotta dall'Osservatorio *Reputation Rating*, che ha annoverato Ferrarelle tra le “*top 5*” società percepite meglio nel territorio nazionale.

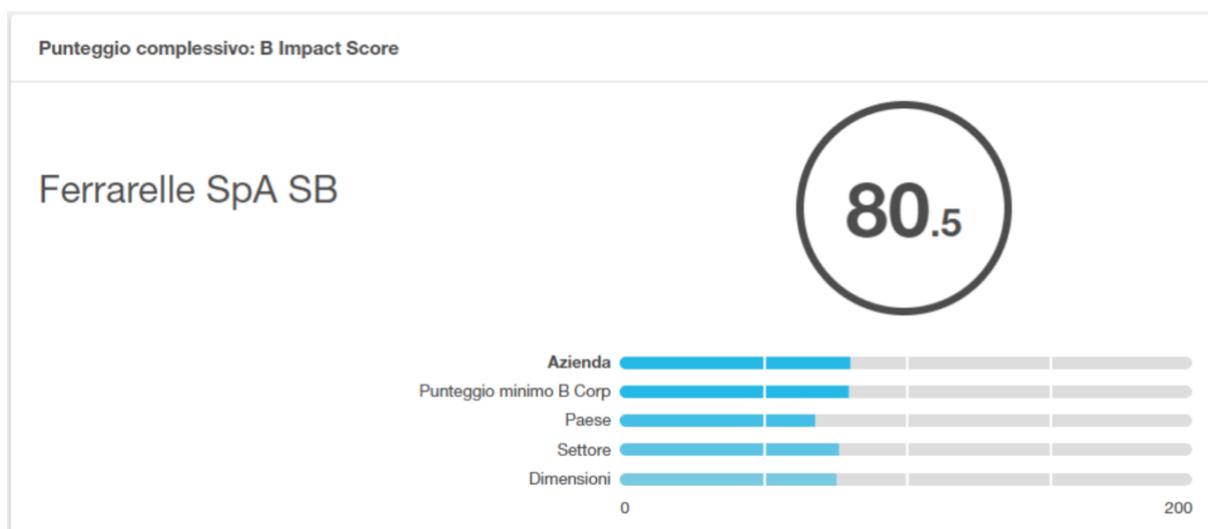
3.2 Analisi della Relazione d'Impatto di Ferrarelle

Una volta divenuta Società Benefit, Ferrarelle, che già da tempo redigeva il bilancio di sostenibilità, è sorta si è impegnata a redigere la Relazione d'Impatto, ovvero la relazione, obbligatoria ai sensi della L. 208/2015 per le Società Benefit, concernente il perseguimento del beneficio comune.

La prima relazione d'impatto di Ferrarelle, riguardante il primo esercizio dell'azienda nel ruolo di Società Benefit, è stata pubblicata ad aprile del 2022.

Com'è noto, tale relazione deve contenere, oltre che la descrizione degli obiettivi specifici perseguiti, delle modalità di azione finalizzate al loro conseguimento e la delineazione degli obiettivi per l'esercizio successivo, la valutazione dell'impatto generato. Quest'ultima deve essere effettuata utilizzando uno standard di valutazione esterno, rispettoso di una serie di requisiti specificati nell'allegato quattro della suddetta legge.

Ferrarelle, in particolare, ha scelto di utilizzare lo standard di valutazione maggiormente diffuso, il *B Impact Assessment*.



Source: Relazione d’Impatto Ferrarelle 2021

Figura 16: Punteggio BIA Ferrarelle

La figura 20 mostra il punteggio raggiunto da Ferrarelle completato il *BIA*. Un punteggio che, come vediamo, risulta essere di 0,5 punti superiore al *break even point* per poter richiedere la certificazione *B-Corp*, pari ad 80. Tuttavia, il *management* aziendale ha affermato che, al momento, divenire una *B-Corp* non è tra le priorità dell’azienda ma che, il raggiungimento di tale risultato è un buon punto di partenza per avviare un percorso di miglioramento.

La compilazione del questionario ha, infatti, permesso lo sviluppo di una maggiore consapevolezza in tutta l’organizzazione, essendo state coinvolte molteplici funzioni aziendali ed essendo stati trasparentemente trasmessi i risultati a tutti i membri di essa. La Dottoressa Miele ha, infatti, detto “Il test (*BIA*) oltre che uno strumento di valutazione può essere una guida che dà maggiore consapevolezza a chi gestisce”.

Dunque, per Ferrarelle, sottoporsi alla valutazione del *BIA* è servito a comprendere quale fosse il suo punto di partenza e quali le aree di impatto su cui concentrare il proprio impegno, e ha permesso di dare maggior valore alla formalizzazione dell’approccio dell’azienda. I dipendenti di essa, infatti, hanno avuto modo di capire meglio quali fossero i nuovi obiettivi e quali i valori che andavano rafforzati. Un questionario dettagliato come il *BIA* permette di comprendere al meglio qual è il reale significato di essere una Società Benefit e facilita il contributo dei dipendenti al percorso di miglioramento dell’azienda, rendendoli più consapevoli del loro ruolo in esso, più grande o piccolo che sia, e, di conseguenza, più ingaggiati nel perseguirlo.

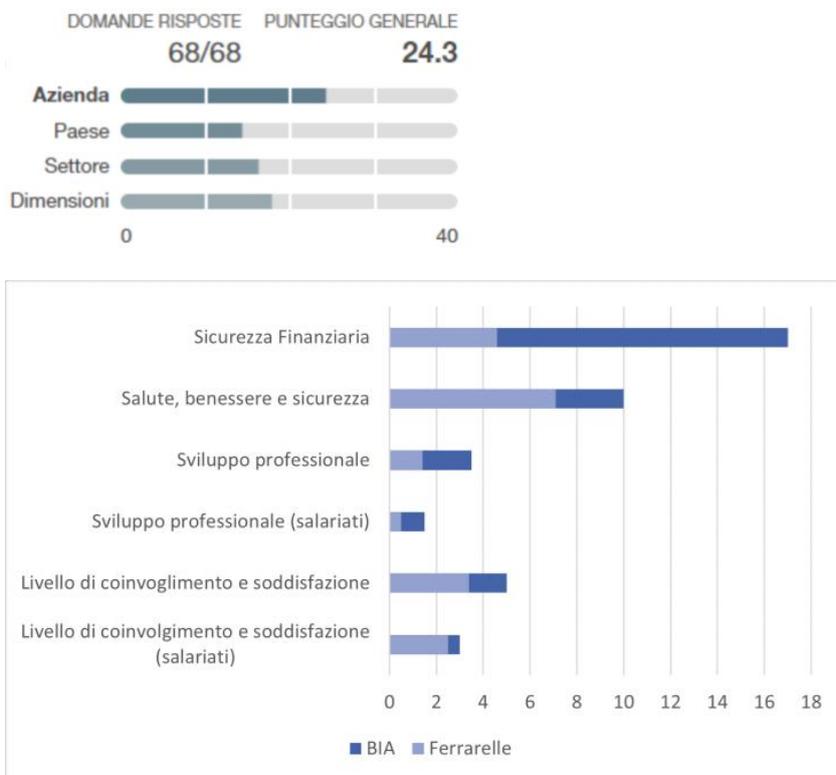
In particolare, si osservi in figura 21 la distribuzione del punteggio nelle cinque aree di valutazione.



Source: Relazione d'Impatto Ferrarelle 2021

Figura 17: Distribuzione punteggio BIA

Ferrarelle raggiunge il punteggio più elevato nell'area *Lavoratori*, ottenendo 24,3, valore nettamente superiore rispetto ai benchmark Paese, Dimensione e Settore (figura 22). Inoltre, nella relazione d'impatto riporta la sua performance in ciascuna delle sottosezioni che compongono tale area di valutazione (figura 23).



Source: Relazione d'Impatto Ferrarelle 2021

Figura 18: Confronto con i benchmark

Figura 19: Distribuzione punteggio area Lavoratori

È possibile notare come Ferrarelle risulti ampiamente performante, rispetto al punteggio massimo ottenibile, nelle sezioni *Salute, Benessere e Sicurezza*, e *Livello di coinvolgimento e Soddisfazione*, due aspetti molto importanti della vita di un dipendente d'azienda.

I dipendenti di Ferrarelle non esitano, infatti, ad elogiare l'azienda, come dimostrano alcune recensioni presenti sul sito "*Indeed*", motore di ricerca per trovare lavoro. "Azienda ottima sotto tutti i punti di vista", "ambiente di lavoro molto positivo", "ambiente lavorativo giovane, dinamico e stimolante", così viene descritta Ferrarelle dai molteplici commenti provenienti dai suoi dipendenti sul sito. Il fatto che il sito sia pubblico, e non dell'azienda, e che le recensioni siano anonime lascia trasparire che i dipendenti o gli ex dipendenti che decidono di scrivervi tali commenti positivi lo fanno perché davvero stanno avendo o hanno avuto un'esperienza gratificante e soddisfacente lavorando per Ferrarelle, e che per questo sono pronti a consigliare l'azienda ad altri.

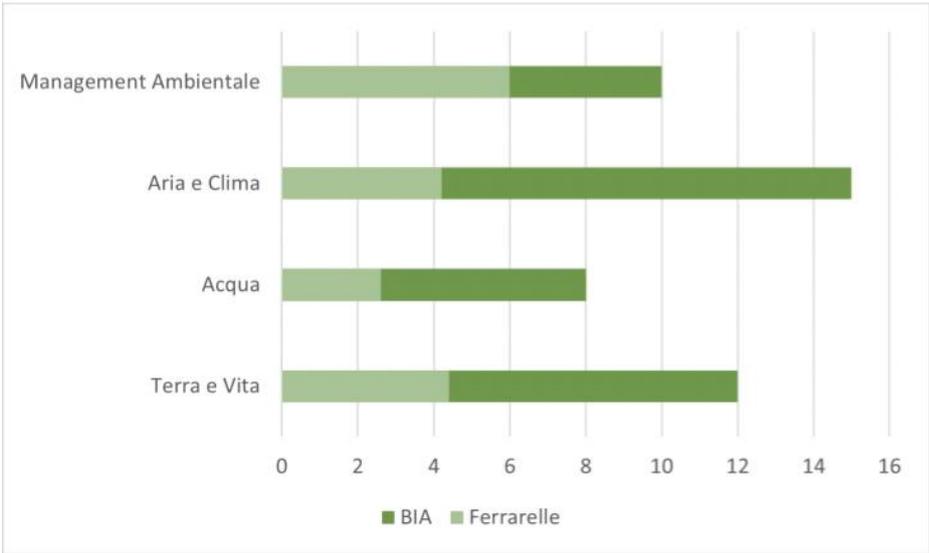
Il fatto che nelle sezioni su menzionate l'azienda abbia quasi raggiunto il punteggio massimo è molto indicativo di quello che è il suo impegno nel far sì che i suoi dipendenti si sentano coinvolti attivamente nell'attività aziendale e che, di conseguenza, sia elevato il loro *engagement*. Raggiungere un livello alto di *employee engagement* è estremamente positivo per un'azienda perché migliora non solo l'ambiente lavorativo, rendendolo più stimolante e vivo, ma anche le sue performance economico-finanziarie. Uno studio del 2015, condotto da Aon Hewitt, l'ex fornitore di capitale umano e servizi di consulenza gestionale ora assorbito dalla multinazionale Aon Plc, prendendo in esame i bilanci di ben 350 società internazionali, ha messo in luce che quelle caratterizzate da un elevato *engagement* dei dipendenti guadagnavano il 58% in più delle altre. Questo perché, come è stato detto più volte in queste pagine, un dipendente ingaggiato nel suo lavoro è un dipendente motivato ad impegnarsi e a rendere di più perché si sente parte integrante di un "qualcosa" di più grande ed è propenso, quindi, a collaborare per il bene comune di questo "qualcosa", che non è altro che l'azienda. Riuscire a far ciò con la gran parte dei dipendenti significa rendere l'azienda più produttiva, più competitiva e più profittevole perché più unita e coesa.

A testimonianza del grande impegno di Ferrarelle nei confronti dei suoi dipendenti è possibile menzionare una serie di iniziative lanciate dall'azienda al fine di migliorare la loro soddisfazione e la loro vita lavorativa. Ad esempio, il progetto di *People Management*, che ha l'obiettivo sia di incrementare le capacità di *leadership* e le competenze manageriali del *top/middle management* sia di favorire le relazioni fra i *team*, attraverso un percorso di

formazione che permetta la costruzione di un sistema di *HR management* in grado di promuovere comportamenti propositivi e spirito d’iniziativa e di creare un ambiente collaborativo e coeso.

La seconda area di valutazione in cui Ferrarelle risulta essere più performante è quella dell’*Ambiente*, in cui ottiene un punteggio pari a 18, nuovamente superiore a quello medio del paese, del settore e delle aziende di medesima dimensione.

Com’è stato detto precedentemente, Ferrarelle è un’azienda che da sempre è impegnata nella salvaguardia e nella tutela dell’ambiente e del territorio. Perciò, non stupisce il fatto che abbia raggiunto un elevato punteggio in quest’area di valutazione. In particolare, come sottolinea la relazione d’impatto, il livello è garantito prevalentemente dall’efficienza e dalla profondità del Sistema di Gestione Ambientale che risponde ai requisiti dello standard più riconosciuto in tale ambito, ovvero l’ISO 14001, di cui l’azienda detiene la Certificazione sin dal 2004, risultando una delle prime aziende italiane ad averla conseguita.

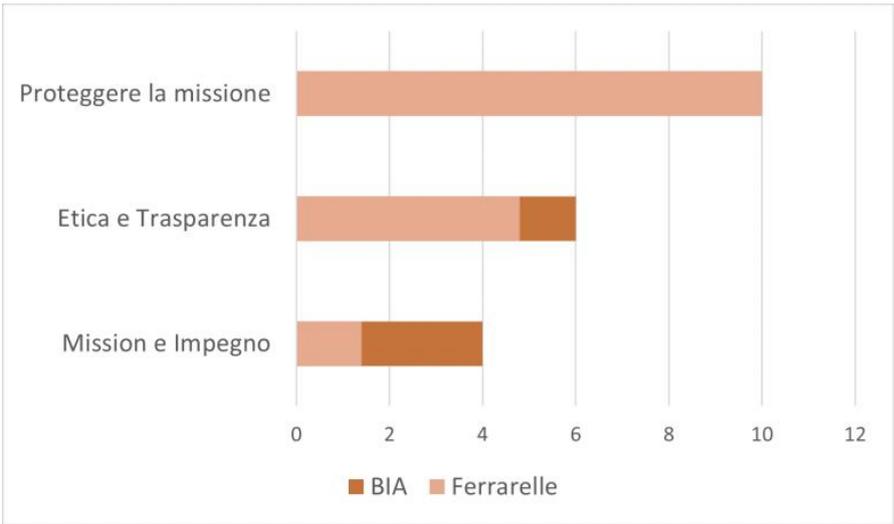


Source: Relazione d’Impatto Ferrarelle 2021

Figura 20: Confronto con i benchmark

Figura 21: Distribuzione punteggio area Ambiente

A contribuire al raggiungimento di un punteggio elevato nell'area Ambiente, poi, sicuramente, è stata l'introduzione da parte dell'azienda di processi e strumenti innovativi e sostenibili dal punto di vista ambientale. In particolare, negli ultimi anni Ferrarelle si è impegnata in investimenti di processo e packaging, tra cui occorre menzionare il Progetto "Infinita", che consiste nella creazione della prima linea di prodotti 100% in plastica riciclata e riciclabile. Ed ancora, seguendo l'ordine dei livelli di performance di Ferrarelle, al terzo vi è l'area *Governance*, in cui l'azienda ottiene 16,2 punti.



Source: Relazione d'Impatto Ferrarelle 2021

Figura 22: Confronto con i benchmark

Figura 23: Distribuzione punteggio area Governance

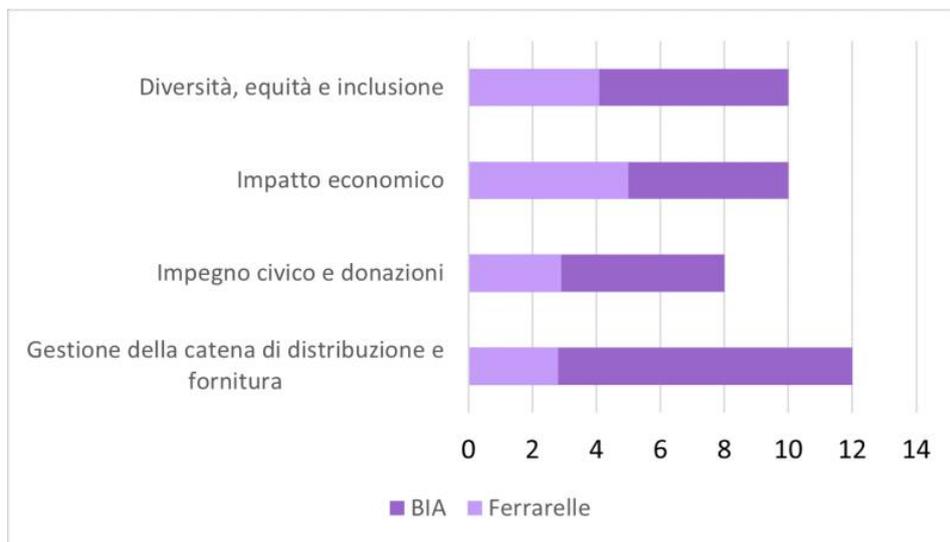
In quest'area si intende valutare la *mission* generale dell'azienda, la sua etica, la trasparenza e la sua capacità di integrare valutazioni di impatto sociale ed ambientale nelle decisioni di business. Al dire dell'azienda, a contribuire all'elevato punteggio raggiunto sono state sicuramente struttura, processi e caratteristiche dei principali organi aziendali, ma anche il profondo orientamento alla trasparenza, che è uno vero e proprio valore di Ferrarelle, e il fatto di avere un codice etico, che racchiude l'insieme dei diritti, delle responsabilità e dei doveri

dell'azienda nei confronti di tutti i soggetti con cui interagisce per il conseguimento del suo oggetto sociale e fissa degli standard di riferimento e delle regole di condotta che orientino i comportamenti aziendali.

Inoltre, determinante ai fini del punteggio è stata anche la decisione di diventare Benefit e di modificare il proprio statuto, che ha consolidato gli impegni dell'azienda verso la sostenibilità, e quindi verso l'integrazione di valutazioni di impatto sociale ed ambientale alle scelte di business.

Al livello di performance successivo, vi è, ancora, l'area *Comunità*, in cui il punteggio di Ferrarelle, pari a 16, risulta essere positivo. Tuttavia, al dire dell'azienda, non è sufficientemente rappresentativo dell'impegno effettivamente messo in atto. Questo perché, nonostante durante l'anno siano state effettuate numerose e cospicue donazioni e sponsorizzazioni, non c'è stato un vero e proprio impegno formale dell'azienda alla base delle stesse.

In generale per un'azienda, il fatto di non avere documentazione formale ed ufficiale che testimoni iniziative ed azioni introdotte da un'azienda è molto penalizzante nella compilazione del *BIA*, che, com'è noto, richiede alle aziende che ottengono un punteggio superiore o pari a 80 e che desiderano avere la certificazione tutte le documentazioni a supporto di quanto dichiarato. Questo, se da un lato risulta essere positivo, in quanto incentiva coloro che si sottopongono al questionario ad essere, sin da subito, trasparenti e onesti nella compilazione perché consapevoli che una qualsiasi dichiarazione non giustificabile sarà considerata nulla, dall'altro potrebbe essere penalizzante per aziende che fino a quel momento non erano state interessate a formalizzare e a comunicare i loro comportamenti etici e, perciò, non hanno ancora la documentazione necessaria.



Source: Relazione d'Impatto Ferrarelle 2021

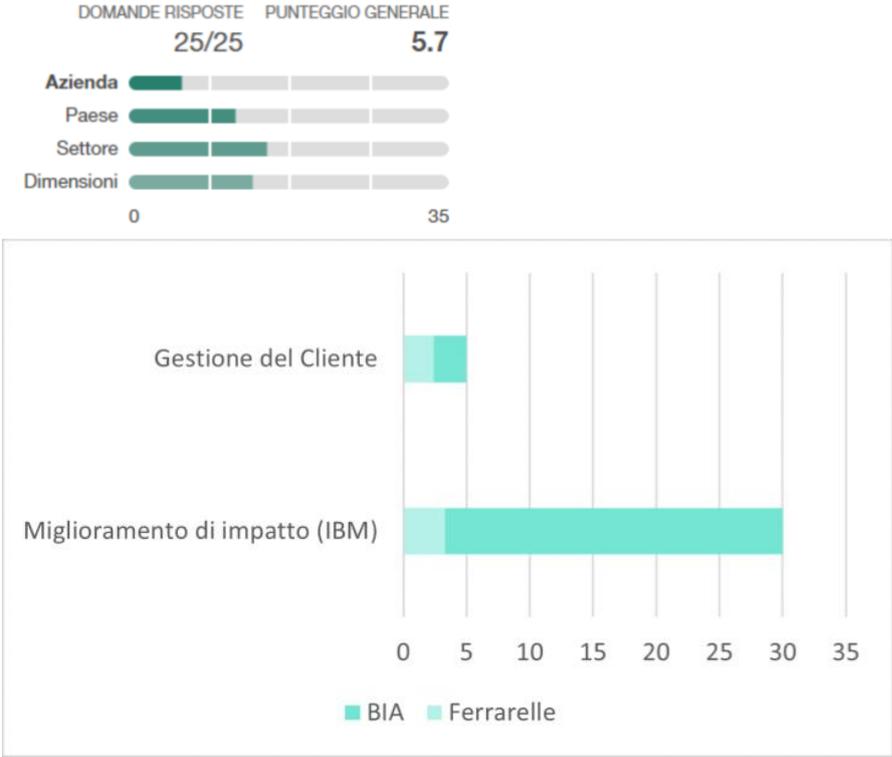
Figura 24: Confronto con i benchmark

Figura 25: Distribuzione punteggio area Comunità

In ogni caso, l'impegno di Ferrarelle nei confronti della comunità, così come quello verso il territorio, è un impegno che ha le sue radici nel passato, come testimoniano le molteplici iniziative e *partnership* in parte già citate nel paragrafo precedente, ma tra cui possiamo anche annoverare, ad esempio, il Progetto "Food For Soul", con cui l'azienda intende fornire supporto alle componenti più vulnerabili delle comunità locali, favorendone il reinserimento e l'inclusione.

Ferrarelle registra la sua performance più bassa nell'area *Clienti*, con un punteggio pari 5,7, l'unico leggermente sotto la media del paese, del settore e delle aziende di medesima dimensione. Tuttavia, il risultato non desta preoccupazioni e si può considerare buono. La relazione d'impatto esplicita che a favorire tale punteggio sono stati i molteplici processi implementati per il controllo qualità dei prodotti e i meccanismi messi in atto al fine di garantire un'interazione corretta e trasparente con i clienti. Inoltre, specifica che è stato determinante anche il fatto che l'azienda abbia scelto di valutare il proprio impatto tramite standard indipendenti.

Sono molteplici gli esempi di iniziative lanciate da Ferrarelle al fine di incrementare la soddisfazione dei propri clienti. Tra le più rilevanti, occorre citare l'introduzione un Sistema di Gestione per la Qualità, volto a favorirne il miglioramento continuo, e un Sistema di Tracciabilità dei prodotti e di rintracciabilità di filiera, che permette di garantire la sicurezza alimentare dei consumatori.



Source: Relazione d’Impatto Ferrarelle 2021

Figura 26: Confronto con i benchmark

Figura 27: Distribuzione punteggio area Clienti

Un altro aspetto meritevole di attenzione riguarda la comprensione di quali *SDG's*, ovvero Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, Ferrarelle ha perseguito maggiormente. In particolare, è possibile individuare obiettivi verso cui l’azienda ha incrementato il suo impatto positivo ed altri verso cui invece si è impegnata a ridurre l’impatto negativo fisiologico per la tipologia del suo *business*.

In ordine, per quanto riguarda gli impatti positivi, occorre citare in primis l’obiettivo quattro, *”Istruzione di qualità”*, verso il quale l’azienda si è profondamente impegnata attraverso varie iniziative, tra cui il sostegno del Premio Malaparte, uno dei più importanti riconoscimenti letterari italiani per le personalità internazionali, il progetto *“A scuola di Riciclo: Impatto 1”*,

che, coinvolgendo i bambini delle scuole primarie, consiste nel far apprendere loro, attraverso il gioco, quanto sia importante il rispetto dell'ambiente e la tutela delle risorse a nostra disposizione, e il supporto al progetto "Laboratorio delle Eccellenze", che riguarda la formazione di giovani talenti selezionati che intendono seguire percorsi specifici.

Successivamente, è possibile inserire l'obiettivo otto, "*Lavoro Dignitoso e Crescita Economica*", come testimonia l'elevato punteggio conseguito dall'azienda nell'area di valutazione del *BIA Lavoratori*. Sono, di fatti, molteplici i *benefit* introdotti a favore dei dipendenti da Ferrarelle, volti a migliorare il loro *work-life balance* e la qualità della vita lavorativa. Un esempio potrebbe essere la decisione di introdurre il "*Ticket Restaurant*" anche per i giorni di *smart-working*. Inoltre, l'azienda ha lanciato il progetto "*Perform Up*", volto ad incentivare la *performance* individuale, migliorando così l'*engagement* dei singoli dipendenti. Ed ancora, Ferrarelle si è impegnata fortemente verso l'*SDG* nove, "*Imprese, Innovazione e Infrastrutture*", adottando tecnologie e processi innovativi e rispettosi dell'ambiente e sostenendo la ricerca scientifica e lo sviluppo tecnologico attraverso la *partnership* con la fondazione Telethon.

Invece, per quanto concerne la riduzione degli impatti negativi dell'attività di Ferrarelle, è possibile riconoscere il suo impegno verso l'obiettivo sei, "*Acqua Pulita e Igiene*", che consiste nella tutela degli ecosistemi legati all'acqua, l'obiettivo undici, "*Città e Comunità Sostenibili*", concretizzato, ad esempio, attraverso la partecipazione alla Fondazione Mezzogiorno, che si occupa di promuovere cultura, digitalizzazione e innovazione, ed, ancora, l'obiettivo dodici, "*Consumo e Produzione Responsabili*", attraverso iniziative come l'apertura dello stabilimento di R-PET.

Infine, a conclusione dell'analisi della Relazione d'Impatto di Ferrarelle è opportuno citare qualche esempio di dato concreto che testimoni l'impegno verso la sostenibilità messo in campo dall'azienda.

In ambito sociale, occorre evidenziare che su 440 lavoratori totali il 26,5% è composto da donne, e che quest'ultime hanno costituito anche il 44,4% delle nuove assunzioni (il 20,6% in più rispetto all'anno precedente alla modifica dello statuto, ovvero il 2020). Inoltre, che la società ha erogato 4.703 ore di formazione e ha concesso 727 ore di permesso retribuito ai suoi dipendenti per poter fare la vaccinazione da Covid-19 e, inoltre, che 75.000 ore lavorative sono state eseguite in *smart-working*.

In campo ambientale, invece, occorre rilevare che delle 619.200.000 preforme prodotte da Ferrarelle, il 63,25% conteneva materiale R-PET, che sono state 17.820.624 le bottiglie 100%

R-PET vendute dall'azienda, e che ciò ha permesso che 4.521.431 kg di plastica venissero risparmiati e che 6.940.397 kg di Co2 non venissero immessi nell'atmosfera.

3.3 Focus sull'area People: Engagement Survey Ferrarelle- dati a confronto

Ferrarelle dimostra in più modi attenzione e cura nei confronti delle persone, intese non solo come i suoi clienti, verso i quali si impegna ad essere sempre comunicativa e trasparente, ma comprendenti di tutti i suoi stakeholder, effettivi o potenziali. In particolar modo, emerge una forte considerazione da parte dell'organizzazione verso i suoi membri interni, ovvero i dipendenti, a prescindere dal livello gerarchico occupato. Ferrarelle, infatti, è una di quelle aziende che ha compreso che i suoi lavoratori sono la sua risorsa più preziosa e che, dunque, deve tutelarli nel miglior modo possibile.

Al fine di comprendere al meglio le esigenze e il livello di soddisfazione dei suoi dipendenti, infatti, l'azienda da anni, e dunque da prima di trasformarsi in Società Benefit, realizza una *survey* periodica volta a misurare il livello di *engagement* e di coinvolgimento degli stessi. Tale analisi, con il supporto di una società esterna, ha l'obiettivo di indagare su alcuni temi di cruciale importanza nella vita d'azienda dei dipendenti. Si valuta, ad esempio, se e in che misura essi condividono e si rispecchiano nei valori aziendali, cosa li stimola e li incentiva maggiormente, se fattori personali oppure aziendali, qual è il livello di autonomia e discrezionalità percepito, quanto le persone si sentano libere di esprimere le loro opinioni e i loro giudizi, se il clima aziendale sentito è collaborativo, se vi sono aspetti negativi su cui si deve far luce, e così via.

Per approfondire la riflessione sull'impegno e la responsabilità sociale di Ferrarelle si è deciso di confrontare i dati raccolti in un periodo precedente rispetto alla modifica dell'oggetto sociale, che ha reso Ferrarelle legalmente una Società Benefit, con quelli raccolti in un periodo successivo. Com'è stato indicato nella parte iniziale del capitolo, la decisione di Ferrarelle di divenire Benefit è nata principalmente a fini di formalizzare un approccio che l'azienda adottava dalle origini, ovvero un modo di fare business responsabile ed etico. Lo scopo della formalizzazione, inoltre, è stato non solo quello di comunicare all'esterno l'impegno dell'azienda verso la sostenibilità, ma anche quello di trasmettere all'interno questo impegno, al fine ultimo di rendere tutta l'organizzazione pienamente consapevole del ruolo di Ferrarelle e del suo *business approach*.

A questo punto, può essere interessante interrogarsi su un aspetto: Come tutto questo ha impattato sui dipendenti dell'azienda? L'incremento di consapevolezza dell'impegno

dell'azienda verso le tematiche ambientali e sociali ha giovato la loro motivazione e il loro *engagement*? Si sono rispecchiati maggiormente e più profondamente nei valori aziendali?

I risultati della survey periodica dell'azienda possono fornire un aiuto concreto a rispondere a tali domande. E, ancor di più, perché a seguito della trasformazione sono state aggiunte domande sul tema sostenibilità e Società Benefit. “Si è cercato di capire quanto le persone di Ferrarelle, nell'anno, avessero in più percepito e fatto proprio l'essere Società Benefit”, così ha affermato la Dottoressa Miele nel corso dell'intervista, sottolineando che c'è stato l'obiettivo di valutare quanto il passaggio e la modifica dello statuto avessero influenzato e incrementato la consapevolezza dei dipendenti sull'impegno di Ferrarelle e di comprendere come tutto ciò avesse inciso sul loro livello di *commitment* ed *engagement*.

Dunque, ad aprile 2022, coincidente con la pubblicazione della Relazione d'Impatto, c'è stato il lancio della *survey*, che ha previsto il coinvolgimento di 168 persone di Ferrarelle ad un questionario di 238 domande, il cui tasso di risposta è stato del 94,9%.

Il primo aspetto ad essere stato valutato è stato il tema dell'identità e dell'identificazione. In primis, l'identità organizzativa, intesa come gli attributi percepiti come centrali, distintivi e perduranti dell'azienda, è risultata composta da tre dimensioni: la complessità organizzativa, l'assetto proprietario, e il livello green. Tutte e tre sono state valutate con punteggi tra medio e medio alto.

Per quanto riguarda, invece, l'identificazione con l'azienda e con i valori promossi, essa è risultata moderata ma sulla base dei commenti “tecnici” interpretativi di tali risultati il punteggio conseguito è comunque al di sopra delle aspettative. Una sana identificazione con l'azienda non può essere, di fatti, spostata verso valori superiori alla media che sarebbero comunque “rischiosi” da gestire. Il punteggio raggiunto è stato sicuramente positivo ma, auspicabilmente, destinato ad incrementare. Questo perché, com'è stato detto, Ferrarelle ha deciso di divenire una Società Benefit principalmente per ufficializzare il suo posizionamento come azienda sostenibile e così da rendere i suoi stakeholder, ivi i dipendenti, maggiormente consapevoli dello stesso. Dunque, è lecito immaginare che, ad un anno dalla trasformazione, i dipendenti abbiano iniziato a comprendere maggiormente i valori proclamati dall'azienda e, conseguentemente, a dividerli e a identificarvi maggiormente. Questo processo, tuttavia, probabilmente continuerà nel tempo e i lavoratori di Ferrarelle acquisteranno sempre maggior *awareness* di quelli che sono i valori proclamati dall'azienda, lasciandoci immaginare la possibilità di conseguire un punteggio superiore sull'aspetto “identificazione” nelle *survey* degli anni successivi.

Proseguendo, sono stati valutati due aspetti di fondamentale importanza per i lavoratori, ovvero la loro soddisfazione e il loro *engagement*. Nel primo aspetto il punteggio medio è stato 3.1/5, riscontrando valori più elevati sulle dimensioni relazionali, a cui, in media, è stato attribuito un punteggio pari a 3.8/5, comunicativo dell'ambiente collaborativo e familiare che si respira in azienda. Il livello di *engagement*, invece, è risultato molto elevato, conseguendo un punteggio medio di 4/5. Raggiungere punteggi così alti in questi due aspetti, e specialmente nel secondo, è gratificante per un'azienda che mette in atto molteplici iniziative volte a coinvolgere e motivare i suoi dipendenti, con l'obiettivo di farli sentire parte di una grande "famiglia".

Questo si è, sicuramente, accentuato quando Ferrarelle, nel 2005, è tornata ad essere 100% italiana e controllata da una holding che fa capo ad una famiglia, i Pontecorvo, che, da subito, si sono impegnati a ridare valore all'italianità del marchio Ferrarelle. Una grande azienda che sposa i valori di una famiglia, infatti, riesce maggiormente ad assolvere a due funzioni, quella dell'azienda produttiva e profittevole e, al contempo, quella della "casa" dove i membri dell'organizzazione, liberi di esprimere sé stessi, in un ambiente familiare e gratificante, riescono a raggiungere i risultati a cui ambiscono.

Per quanto riguarda gli aspetti relazionali e le dinamiche d'interazione interne sono stati analizzati diversi aspetti. In primis, il rapporto *top-down*, ovvero il rapporto fra capo e subordinati, e il livello di feedback ricevuti, che hanno ottenuto entrambi punteggi medi. Un buon rapporto con i superiori è fondamentale per una buona qualità della vita lavorativa. Il dipendente deve percepire che quello che fa ha un suo valore ed il modo migliore per valorizzare il suo lavoro è tramite i feedback, che sono uno strumento di estrema utilità, sia se positivi e, ancor di più, se negativi. La teoria, del 1976, di Hackman e Oldham, afferma proprio questo. In particolare, il loro studio individua delle condizioni che rendono intrinsecamente soddisfacente e motivante il lavoro, ovvero la *varietà*, delle attività svolte dal dipendente, l'*autonomia*, e dunque i margini di discrezionalità conferitagli, il *significato*, che lui/lei attribuisce al suo lavoro, l'*identità*, intesa come la percezione che ha del suo contributo, se pensa di svolgere un passaggio rilevante ai fini della realizzazione dell'output finale, e, infine, il *feedback*. Il feedback, secondo la teoria suddetta, è di cruciale importanza, perché esprime un concreto interesse da parte dell'organizzazione e del capo nei confronti del lavoratore e permette il suo miglioramento, la sua soddisfazione e il suo coinvolgimento.

Successivamente, sono stati analizzati gli aspetti collaborazione e comunicazione, che hanno ottenuto punteggi medio-elevati. Ed ancora, il grado di conoscenza, coinvolgimento e prontezza a contribuire agli obiettivi aziendali è risultato più che soddisfacente, e molto elevato si è

rivelato anche il commitment verso la strategia aziendale, in cui è stato raggiunto quasi il punteggio massimo.

Viene specificato, inoltre, che i punteggi in tali aree sono aumentati rispetto all'anno precedente. Ad esempio, nell'area "comunicazione degli obiettivi aziendali" si è rilevato un incremento del 22% ed in quella di "coinvolgimento negli obiettivi aziendali" del 12%.

Una possibile spiegazione dell'incremento è proprio il passaggio dell'azienda a Società Benefit, che ha messo in luce obiettivi e valori nuovi, o già esistenti ma rafforzandoli. Infatti, l'atteggiamento verso iniziative di business nella sostenibilità ha ottenuto un punteggio medio di 4.1/5, indicativo di quella che è la profonda condivisione della decisione di modifica dell'oggetto sociale dell'azienda. A dimostrazione della volontà di diffondere all'interno dell'azienda i valori e gli obiettivi della Società Benefit, è stata introdotta una riunione mensile, la "MonthlyBusinessCall", durante la quale vengono condivisi risultati, iniziative e criticità e che è gestita dal Direttore Generale insieme ai dirigenti delle varie aree di coinvolte sui temi specifici.

Inoltre, l'impegno dell'azienda nella CSR è stato ritenuto motivato da ragioni prevalentemente valoriali e intrinseche, il che vuol dire che le persone di Ferrarelle percepiscono la sua autenticità nel perseguimento di cause sociali e ambientali e ritengono che la decisione di diventare Benefit sia stata dettata dal reale interesse e dalla genuina motivazione dell'azienda ad essere etica e responsabile e non da finalità opportunistiche e materialistiche. Questo è molto importante perché la decisione di diventare Società Benefit o, comunque, di perseguire cause sociali e ambientali, potrebbe non avere sempre un impatto positivo sulla motivazione e sul coinvolgimento dei dipendenti. Questo potrebbe accadere, infatti, se questi ultimi percepiscono l'impegno della loro azienda verso la CSR come forzato, opportunistico o di facciata, e, di conseguenza, potrebbero addirittura avere una reazione opposta a quella solitamente registrata dalle aziende che iniziano a perseguire obiettivi sostenibili che, invece, è comunemente caratterizzata da un incremento di *commitment ed engagement*. Potrebbero, infatti, al contrario, diventare meno propensi ad impegnarsi e a lavorare per cause e tematiche che fanno non essere realmente sentite dall'organizzazione ed il loro perseguimento essere, piuttosto, strumentale soltanto ad incrementare i profitti.

Infine, l'ultima parte della *survey* è stata composta da domande aperte, finalizzate ad indagare più profondamente su opinioni ed esigenze specifiche delle persone Ferrarelle

Tra queste, vi era la domanda "cosa ti motiva a dare il meglio di te al lavoro?", alla quale alcuni hanno risposto citando aspetti e fattori individuali, altri aziendali. Fra i primi spiccano l'etica professionale e la passione per il proprio lavoro, tra i secondi, invece, il legame con il proprio

team di lavoro e il grado di identificazione con valori, strategie e obiettivi dell'azienda. Ancora una volta, queste risposte lasciano trasparire un forte senso di appartenenza dei dipendenti all'azienda, che li motiva a lavorare per obiettivi che sentono come propri e li rende componenti attive ed integranti dei processi aziendali e del business.

A cornice di quanto detto, è interessante eseguire un breve confronto tra alcuni dati raccolti nel 2020 ed altri raccolti nel 2022, a seguito del passaggio a Società Benefit. In particolare, ad essere aumentati di punteggio sono stati il fattore "soddisfazione e "rapporto con il capo", i cui punteggi nel 2022 sono entrambi aumentati del 2% rispetto a quelli conseguiti nel 2020. Un incremento più sostanzioso si è registrato per il fattore "coinvolgimento obiettivi", che è aumentato del 10%.

In linea generale, poi, il *People Satisfaction Index* è anch'esso aumentato del 2% nel 2022.

Tali incrementi, sebbene non ingenti, sono indicativi di un miglioramento di *welfare* che potrebbero aver registrato i dipendenti di Ferrarelle, specialmente se si considera il contesto socioeconomico degli anni analizzati. Nel 2020 è, infatti, scoppiata la pandemia da Covid-19, che ha avuto un impatto devastante in tutti i paesi del globo e ha generato una crisi economica e sociale generale. Il 2022, sfortunatamente, sebbene abbia assistito ad una graduale ripresa dei settori economici mondiali, non ha visto un totale ritorno alla normalità e alla prosperità. La crisi economica di questi anni, secondo alcune stime dell'OIL (Organizzazione Internazionale del Lavoro), infatti, potrebbe aumentare la disoccupazione mondiale di quasi 25 milioni. Le stime ne indicano, in particolare, un possibile aumento che va dai 5,3 ai 24,7 milioni. Inoltre, c'è stato un impatto maggiore su alcune categorie di lavoratori e lavoratrici, che ha incrementato le disuguaglianze e svantaggiato i gruppi meno protetti e più vulnerabili, come i giovani, i migranti e gli anziani.

Si può così immaginare che il contesto degli ultimi tre anni non sia stato ottimale né positivo per le aziende, che hanno dovuto mostrare un'estrema resilienza, e, di conseguenza, non ha fornito certamente i presupposti per un miglioramento delle condizioni dei lavoratori.

Il fatto che Ferrarelle sia riuscita ad ottenere un miglioramento dei punteggi in termini di soddisfazione lavorativa ed *engagement* dei suoi dipendenti, nonostante le sfavorevoli condizioni, suggerisce che in normali condizioni tali incrementi avrebbero potuto essere di gran lunga più rilevanti e che, quindi, l'impegno dell'azienda nel conseguire tali risultati è stato ingente e autentico.

Inoltre, tali incrementi, riscontrati proprio a seguito della trasformazione in Società Benefit, potrebbero essere stati favoriti, se non determinati, dalla stessa.

A favore di tale tesi, è possibile citare alcune indagini che hanno evidenziato la forte propensione dei lavoratori di oggi a prediligere aziende impegnate in tematiche di *CSR*, dimostrando che l'assunzione di responsabilità sociale da parte di un'organizzazione, sancita, ad esempio, con la modifica dell'oggetto sociale e, quindi, con il passaggio a Società Benefit, potrebbe incrementare la "felicità" dei dipendenti a lavorare per una certa azienda. Tra queste indagini, è opportuno citarne una recente, pubblicata dalla *CNBC*, rete televisiva finanziaria britannica estesa sul web, secondo cui è emerso che l'86% dei *millennials* sarebbe disposto ad accettare una riduzione del proprio stipendio per lavorare per un'organizzazione che sia rispettosa dell'ambiente e della società. Ed ancora, un altro studio, condotto da GreenBiz, il quotidiano della Green Economy, afferma che due giovani su tre rinuncerebbero a lavorare per un'azienda che li pagherebbe cospicuamente ma che non dimostra un profondo impegno verso la *CSR*.

Inoltre, quest'ultimo studio ha messo in luce un ulteriore aspetto, ovvero che l'85% dei giovani lavoratori desidererebbe avere l'opportunità di divenire promotore del perseguimento di *goal* di *CSR*. Collegabile a ciò è anche la ricerca sui *Work Place Trend* condotta dal Gruppo Sodexo, leader mondiale nei servizi per la qualità della vita, secondo cui un'azienda dovrebbe impegnarsi a coinvolgere i suoi dipendenti nel raggiungimento di obiettivi sociali ed ambientali, permettendo loro di assumere un ruolo attivo nella ricerca di soluzioni. *"Al giorno d'oggi, per eccellere, le organizzazioni devono prestare attenzione non solo agli aspetti economici della propria attività ma devono farsi promotrici del cambiamento nei confronti di problemi sociali e ambientali, posizionando i collaboratori in prima linea"*, ha affermato l'amministratore delegato del Gruppo Sodexo Italia, Stefano Biaggi.

Le citate indagini intendono mostrare, dunque, come l'assunzione di responsabilità sociale da parte di un'impresa possa fungere da traino per motivare ed incentivare i dipendenti, riacquistando la loro fiducia.

Quanto detto si lega pienamente all'evoluzione dell'azienda Ferrarelle e potrebbe confermare che l'incremento di soddisfazione e motivazione dei suoi dipendenti, in un contesto sfavorevole e critico come quello lasciato dalla crisi da Covid-19, potrebbe essere stato stimolato dall'assunzione di un impegno più profondo verso la sostenibilità, che l'azienda ha realizzato trasformandosi in Società Benefit.

In ogni caso, poter osservare degli incrementi in tali punteggi dimostra una forte resilienza di Ferrarelle alla crisi causata dalla pandemia, che, tra le tante ripercussioni che ha avuto, ha stravolto l'organizzazione e lo svolgimento del lavoro. Se da una parte, infatti, l'introduzione dello *smart-working*, resa necessaria dal *lockdown*, è stata un'innovazione positiva che ha

permesso un miglioramento della *work-life balance*, dall'altra potrebbe avere avuto un impatto negativo in termini di coinvolgimento dei dipendenti nell'attività aziendale, specialmente per i giovani neoassunti. A mio avviso, infatti, lavorare da casa, nella propria *comfort zone*, spesso non avendo l'opportunità di conoscere i colleghi o i superiori *face to face* e di sviluppare con loro un contraddittorio costruttivo e talvolta informale (“alla macchinetta del caffè”), non favorisce la motivazione dei dipendenti né la loro soddisfazione lavorativa.

Ogni spunto citato permette, quindi, di constatare che per le aziende dovrebbe essere risultato maggiormente difficile registrare degli incrementi in termini di motivazione e coinvolgimento dei dipendenti in questo periodo in cui c'è stata un rilevante riduzione delle relazioni e delle interazioni interne all'organizzazione.

E dunque, ancora una volta, è possibile affermare che l'incremento riscontrato da Ferrarelle del *People Satisfaction Index*, seppure contenuto, è stato significativo e per nulla scontato. Il fatto, inoltre, che l'azienda sia diventata Benefit, aumentando così la consapevolezza dei suoi dipendenti sul suo ruolo nella società come azienda responsabile e sostenibile, a mio avviso, ha favorito tale incremento, poiché ha dato un nuovo *purpose* alle persone di Ferrarelle, o, perlomeno, ne ha rafforzato uno già insito nella loro attività aziendale.

Adesso la sfida per l'azienda sarà mantenere questo posizionamento, tenere vivo l'*engagement* dei dipendenti e migliorarsi ancora in ottica di sostenibilità.

Conclusioni

“La sostenibilità – secondo la definizione dell’Enciclopedia Treccani - è la condizione di uno sviluppo in grado di assicurare il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”. Breve ma ricca di significato.

Il concetto di sostenibilità, infatti, ha preso forma negli anni Settanta quando si è avviata una graduale presa di coscienza da parte della società sull’inadeguatezza del modello capitalistico corrente, che avrebbe portato, nel lungo periodo, l’ecosistema terrestre al collasso. Un modello di sviluppo che sacrifica il benessere sociale e ambientale a favore del guadagno economico è, di fatti, un modello destinato al fallimento.

Per secoli, l’approccio predominante è stato orientato ad ottenere il più possibile e il più velocemente possibile, senza tener conto delle ripercussioni che questa smania di ricchezza potesse causare al pianeta e ai relativi abitanti. Dagli anni Settanta qualcosa, però, è cominciato a cambiare e pian piano ci si è resi conto che tale approccio stava diventando sempre più insostenibile.

L’inquinamento, l’esaurimento delle risorse, i cambiamenti climatici, la scarsità idrica, il riscaldamento globale, la perdita di biodiversità, così come la disparità sociale ed economica, la povertà, la disoccupazione, la corruzione, la crisi di valori, e molti altri ancora, sono i problemi, ambientali e sociali, che affliggono da tempo, e sempre più profondamente, il pianeta. È ormai chiaro che tali problemi non scompariranno se non vi è l’impegno intenso ed autentico di tutti gli abitanti del pianeta e le aziende, in quanto “abitanti” dello stesso, non possono ignorare questa rivoluzione ma, anzi, devono svolgere una parte attiva nella risoluzione dei grandi problemi globali.

L’impegno e la presa di responsabilità delle aziende verso lo sviluppo sostenibile non devono, tuttavia, essere visti come una penalizzazione ma, al contrario, stanno diventando potenziatori delle performance economiche. Le aziende di oggi, infatti, hanno la possibilità di avere successo nel lungo termine solo se si comportano autenticamente in modo responsabile ed etico. In un futuro, più o meno lontano, non sopravvivranno le organizzazioni il cui motto è “profitto a qualunque costo”, e che, quindi, sono disposte a danneggiare o, anche, semplicemente a non salvaguardare l’ambiente o le persone per ottenere maggiori profitti. Allo stesso modo, non ci sarà più posto per quelle aziende che opportunisticamente dichiarano l’impegno verso la sostenibilità, senza però dare un contributo concreto ma solamente per ottenere un effetto reputazionale positivo vantaggioso ai fini economici.

Al fine di ufficializzare la presa d'impegno verso la sostenibilità da parte delle organizzazioni sono stati elaborati nuovi modelli aziendali, che danno la possibilità alle aziende di distinguersi come etiche e responsabili. In Italia, ad esempio, nel 2016 è stata introdotta la forma giuridica di Società Benefit, che le aziende assumono attraverso la modifica formale del proprio statuto ed in particolare dell'oggetto sociale, il quale viene integrato da un obiettivo ulteriore rispetto a quello di conseguimento del profitto, ovvero quello del perseguimento di una o più finalità di beneficio comune. A livello internazionale, invece, il modello più significativo e meritevole di menzione è quello della *B-Corp*, che un'azienda può assumere solo attraverso l'ottenimento della relativa certificazione tramite la compilazione del *B Impact Assessment* e il conseguimento di un punteggio pari o superiore ad 80/200.

Nella tesi è stata effettuata un'analisi dettagliata di tali modelli ed in particolare, tramite lo studio del modello *B-Corp* è stato dimostrato che le aziende sostenibili possono assumere diversi posizionamenti, a volte focalizzati maggiormente sugli elementi ambientali, a volte su quelli sociali e spesso bilanciati fra i due.

Nella *B-Matrix*, ideata e pensata dalla scrivente per segmentare le aziende in base ai comportamenti socio-ambientali, alcune imprese rientrano nel quadrante delle *Environment Focused*, altre nel quadrante delle *Social Focused*. Questa scelta di posizionamento può essere determinata da diversi elementi, come il settore di appartenenza, le risorse a disposizione, le competenze e conoscenze possedute, la strategia assunta. Vi sono, poi, aziende, le *Sustainability Star*, che riescono a rivolgere il loro impegno in entrambe le direzioni ed ottenere, così, punteggi elevati sia in campo ambientale che sociale.

Infine, attraverso l'analisi di un'importante Società Benefit italiana, Ferrarelle SB, è stato possibile illustrare il caso di un'azienda che ha scelto di intraprendere il percorso di modifica del proprio statuto al fine di ufficializzare un posizionamento che aveva intrapreso già da tempo. Sono stati riportati, in tal senso, diversi esempi di iniziative lanciate da Ferrarelle prima del passaggio a Società Benefit, avvenuto nel 2021, che testimoniano che l'impegno dell'azienda verso le tematiche ambientali e sociali trova le sue radici nel passato, in un passato in cui le stesse non erano ancora al centro dei dibattiti mondiali.

In questo modo è stato possibile mettere in luce il fatto che il passaggio ad uno dei modelli di business sostenibile, come quello della Società Benefit o della B-Corp, da parte di molte aziende è finalizzato ad ottenere un segno distintivo e formale in un contesto mondiale in cui quasi la totalità delle organizzazioni si vende al mercato come responsabile verso l'ambiente e la società. Dunque, l'assunzione di uno di questi modelli può essere, talvolta, funzionale a

respingere le accuse di *Greenwashing*, ovvero l'utilizzo opportunistico, a fini comunicativi e di marketing, della sostenibilità.

Il passaggio ad uno dei nuovi modelli societari può essere, talvolta, funzionale ad incrementare la consapevolezza e il coinvolgimento dei dipendenti dell'azienda verso le tematiche di sostenibilità e verso i relativi obiettivi, generando in tal modo un aumento della loro motivazione e della loro soddisfazione lavorativa. Quanto detto è supportato dalla mia elaborazione di un confronto di dati raccolti da Ferrarelle attraverso una periodica Survey sull'Engagement dei dipendenti. In particolare, sono stati analizzati i risultati raggiunti precedentemente al passaggio dell'azienda a Società Benefit con quelli successivi allo stesso ed è stato riscontrato che, nonostante il periodo complesso in cui tali dati sono stati raccolti, ovvero quello della crisi pandemica da Covid-19 che ha sconvolto l'economia mondiale e il modo di vivere di tutte le persone del globo, i risultati conseguiti da Ferrarelle in veste di Società Benefit sono stati superiori a quelli raggiunti precedentemente.

In sintesi, si ritiene che siamo arrivati vicini al punto di non ritorno e che l'unica soluzione per salvaguardare le future generazioni sia che tutti, individui, istituzioni e imprese, si attivino senza ripensamenti e svolgano azioni concrete per lo sviluppo di un nuovo paradigma economico che sia equo, inclusivo, rigenerativo e sostenibile.

L'intento della mia elaborazione è, infatti, quello di indicare possibili aree di intervento e strade da percorrere per garantire un impatto positivo sul pianeta e sulle persone senza dimenticare il profitto in un'ottica sinergica di valore condiviso.

Bibliografia

Beatley, T. & Wheeler, S.M. 2014, *Sustainable Urban Development Reader*, Taylor and Francis.

Bowen, H.R., Gond, J. & Bowen, P.G. 2013, *Social Responsibilities of the Businessman*, University of Iowa Press, Iowa City.

Campo, E. 2016, "L'Accordo di Parigi sul clima (12 dicembre 2015)", *Rivista di studi politici internazionali*, vol. 83, no. 3 (331), pp. 353-394.

Carroll, A.B. 1991, "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business horizons*, vol. 34, no. 4, pp. 39-48.

Daft, R.L., L. 达, Nacamulli, R.C.D. & Quaratino, L. 2021, *Organizzazione aziendale*, Settima edn, Maggioli, Santarcangelo di Romagna (RN).

Deloitte Survey: Millennials Increasingly Driving Force Behind Electric Utility Transformation 2016, NewsRX LLC

Elkington, J. 1998, "Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business", *Environmental quality management*, vol. 8, no. 1, pp. 37-51.

Elkington, John. 2002, "Corporate Strategy in the Chrysalis Economy." *Corporate Environmental Strategy* 9, no. 1 (2002): 5-12

Friedman, M. 2020, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits: SpecialSections*, Late (East Coast) edn, New York Times Company, New York, N.Y.

Gruppo24ore 2017, "Dossier Diritto: Le Società Benefit", Plus Plus24 Diritto.

Harrison, J.S., Phillips, R.A. & Freeman, R.E. 2020, "On the 2019 Business Roundtable "Statement on the Purpose of a Corporation"", *Journal of management*, vol. 46, no. 7, pp. 1223-1237.

Mazzei, A. 2018, "Engagement e disengagement dei collaboratori: Comunicazione interna e valorizzazione delle risorse umane per un contesto di voce", FrancoAngeli

Perrini, F., Tencati, A. & Pogutz, S. 2006, *Developing corporate social responsibility: a European perspective*, Edward Elgar, Northampton, MA; Cheltenham, UK;

Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2006, "Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, [Online], vol. 84, no. 12, pp. 78-92.

Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2018, "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—And Unleash a Wave of Innovation and Growth" in *Managing Sustainable Business* Springer Netherlands, Dordrecht, pp. 323-346.

Proto M. 2008, “La norma Iso26000: uno strumento per la sustainability building”, *Energia, Ambiente e Innovazione*, 4, 44-51.

Suntae K., Karlesky M.J., Myers C.G., Schifeling T. 2016, “Perchè le aziende stanno diventando B Corporation”, *Harvard Business Review*.

Supino, S., and Sica D. 2011, "Nuovi paradigmi di rendicontazione d'impresa: il report integrato", *Esperienze d'Impresa*.

Tagliapietra, S. 2019, “Il «Green Deal europeo» della presidente von der Leyen: quali priorità?”, *Equilibri, Rivista per lo sviluppo sostenibile*, pp. 284-290, doi: 10.1406/95345.

Vergalli S., Poddi L. 2009, “Does Corporate Social Responsibility Affect the Performance of Firms?”, *Fondazione Enrico Mattei*.

VOLLERO, A. 2018, "Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali", *Sinergie (Verona)*, no. 92, pp. 3-23

Sitografia

“A COME AMBIENTE”. Episodio 1 serie podcast “L’alfabeto della sostenibilità” di Radio24, 26 Novembre 2020, con Ruggero Rollini, a cura di Chiara Albicocco. <https://www.radio24.ilsole24ore.com/podcast-originali/alfabeto-sostenibilita#>

B-Lab Official site: <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab>

CIRCOLARE N. 19 DEL 20 GIUGNO 2016, La Disciplina delle Società Benefit, Assonime <https://www.societabenefit.net/wp-content/uploads/2017/02/Assonime-Benefit-Corporation.pdf>

Delzio F. 2022, “Cultura green del lavoro: imprese sulla nuova frontiera”, *Quotidiano Nazionale*. <https://www.quotidiano.net/economia/sostenibilita/cultura-green-del-lavoro-imprese-sulla-nuova-frontiera-1.7510331>

European Commission, “Delivering the European Green Deal”, Official EU Website, Consultato 2022. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en

Fink L. 2022, “Il Potere del Capitalismo”, BlackRock Official Site. <https://www.blackrock.com/it/investitori-privati/larry-fink-ceo-lettera-2022>

Giudici G. 2019, “Una dichiarazione storica dei più importanti CEO americani interessa le direzioni legali da vicino”, *4cLegal*. <https://www.4clegal.com/hot-topic/dichiarazione-storica-piu-importanti-ceo-americani-interessa-direzioni-legali-vicino>

“Il benessere psicologico delle lavoratrici e dei lavoratori: vissuto, bisogni e desiderata delle e dei dipendenti delle aziende italiane”, 2021 Survey BVA Doxa e Mindwork.

https://cdn.mindwork.it/BVA-Doxa_Mindwork_MainResults2021.pdf

Indagine ALTIS 2018, “Società Benefit e rendicontazione d'impatto: un'istantanea dello stato dell'arte”.. <https://altis.unicatt.it/altis-2018-societa-benefit-e-rendicontazione-d-impatto-un-istantanea-dello-stato-dell-arte>

Il primo report delle B Corp Italiane, 2021 “Cambiare il mondo è un’impresa possibile”.

<https://unlockthechange.it/app/uploads/2022/02/Impact-Report-UTC-2021-2.pdf>

Linee guida sul reporting delle società benefit, 2019, Network Italiano Business Reporting.

https://www.saracirone.com/wp-content/uploads/2019/04/NIBR_GUIDA-SB_ITA.pdf

Maccaferri A., “Danone accelera sulla sostenibilità del business: diventa benefit e BCorp in Italia”, IlSole24ore, 15 luglio 2020, <https://www.ilsole24ore.com/art/danone-accelera-sostenibilita-business-diventa-benefit-e-bcorp-italia-ADWExSe>

Marketing 2021, “Sostenibilità aziendale: alcuni esempi di aziende virtuose”, Green Planner Magazine.

<https://www.greenplanner.it/2021/10/25/sostenibilita-aziendale-alcuni-esempi/#:~:text=Tra%20le%20iniziative%20di%20sostenibilit%C3%A0,di%20imballaggi%20riciclabili%20al%20100%25>

Mincuzzi A. 2019, “Disuguaglianza, in 26 posseggono le ricchezze di 3,8 miliardi di persone”, il Sole 24ore. <https://www.ilsole24ore.com/art/disuguaglianze-26-posseggono-ricchezze-38-miliardi-persone-AEldC7IH>

Nativa SRL, 2021 “The B Book: Il Grande Libro delle B-Corp Italiane”.

https://nativlab.com/wp-content/uploads/2021/06/B_BOOK_2021.pdf

OECD Environmental Outlook to 2030, <https://www.oecd.org/env/indicators-modelling-outlooks/40204471.pdf>

Recycling Industry 2019 “I rifiuti mondiali aumenteranno del 70% entro il 2050.

<https://www.recyclind.it/ita/2677/irifutimondialiaumenterannodel70entroil2050/>

Speroni D. 2020, “È possibile costruire un capitalismo sostenibile?”, Alleanza Italiana Per Lo Sviluppo Sostenibile.

<https://asvis.it/editoriali/1288-7521/e-possibile-costruire-un-capitalismo-sostenibile>

Tesla website 2022, “La missione di Tesla consiste nell'accelerare la transizione a un mondo di fonti di energia sostenibili”.

https://www.tesla.com/it_IT/about#:~:text=Per%20creare%20un%20ecosistema%20energetic o,immagazzinamento%20e%20il%20consumo%20di

The Climate Pledge, “Riguardo al Climate Pledge”, Consultato 2022,

<https://www.theclimatepledge.com/it/it/history-of-the-pledge>

United Nations, World Population Prospects 2019.
https://population.un.org/wpp/Publications/Files/WPP2019_Highlights.pdf

Worldmeter, World Population by Year <https://www.worldometers.info/world-population/world-population-by-year/>

<https://www.esg360.it/normative-e-compliance/accordo-sul-clima-di-parigi-che-cose-cosa-chiede-come-sta-evolvendo/>

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

<https://www.esg360.it/esg-world/matrici-di-materialita-cose-come-si-fa-importanza-analisi/>

<https://www.pwc.com/it/it/about-us/corporate-responsibility/matrici-di-materialita.html>

https://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2020/12/2020_VADEMECUM_Agenda-2030-strumenti-e-buone-pratiche-per-un-approccio-strategico.pdf

http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2019/06/Documento-finale_GDL-SDGs_def2.pdf

<https://www.esg360.it/digital-for-esg/pubblicare-la-dichiarazione-esg-e-ottenere-un-rating-di-sostenibilita-ora-basta-un-portale-web/>

<https://econpapers.repec.org/paper/agsfeemso/130899.htm>

<https://www.altalex.com/documents/news/2022/06/12/societa-benefit-genesi-e-architettura-di-inedito-paradigma-di-impresa>

https://www.ferrarelle.it/?gclid=Cj0KCQjw0oyYBhDGARIsAMZEuMuDOI02fF5iLdEO28wzCxUZU1Dw6XFj7tl6eecIuVvKGmO1nvAKUkgaApMJEAkw_wcB

<https://www.ferrarelle.it/storia>

<https://www.ferrarelle.it/il-miracolo-della-natura>

<https://www.ferrarelle.it/le-persone>

<https://www.ferrarelle.it/l-ambiente>

<https://www.ferrarelle.it/la-cultura>

<https://www.ferrarelle.it/rpet>

https://www.ilo.org/rome/approfondimenti/WCMS_739996/lang--it/index.htm

https://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/societa_diritti/2019/06/04/ambiente-9-millennial-su-10-si-ridurrebbero-stipendio-pur-di-lavorare-in-azienda-green_923b4597-b246-45a3-9a04-ecf6688e8995.html