LUISS

Corso di laurea in Economia e Management

Cattedra di Entrepreneurship

Sostenibilità e impatto nel sistema imprenditoriale

RELATORE

Prof. Fabrizio Sammarco

CANDIDATO

Fico Fabrizia

Matricola

258451

Anno Accademico 2023/2024

INTRODUZIONE 3
CAPITOLO 1 5
FONDAMENTI TEORICI 5
1.1. Concetti principali di imprenditorialità 5
1.2. Sostenibilità e sviluppo sostenibile : definizioni e approcci 7
1.3. L'impatto sociale e ambientale delle imprese 9
CAPITOLO 2 12
IMPRENDITORIALITÀ SOSTENIBILE 12
2.1. La certificazione B-Corp e le società benefit 12
2.2. Caso Studio: Feudi di San Gregorio 14
2.3. Le linee guida e i principi a favore dell'imprenditorialità sostenibile 20
CAPITOLO 3 24
STRUMENTI E STRATEGIE PER L'IMPRENDITORIALITÀ SOSTENIBILE 24
3.1. Modelli di business sostenibili: creazione di valore e valutazione dell'impatto 24
3.2. Finanziamento per l'imprenditorialità sostenibile: opportunità e sfide 26
CONCLUSIONI 34
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA 36
RIGRAZIAMENTI 39

INTRODUZIONE

La competenza imprenditoriale è una delle otto competenze chiave per l'apprendimento permanente indicate dal Consiglio europeo.

La denominazione è tale perché esse sono delle competenze basilari che ci rendono cittadini in grado di riuscire ad apprendere autonomamente nuove nozioni e abilità per tutto il corso della vita (la cosiddetta lifelong learning).

In quest'ottica, la competenza imprenditoriale fa riferimento alla capacità di agire sulla base di idee e opportunità e di trasformarle in valore per gli altri.

Essa si fonda sulla creatività, sul pensiero critico e sulla risoluzione di problemi, sull'iniziativa e sulla perseveranza, nonché sulla capacità di lavorare in modalità collaborativa al fine di programmare e gestire progetti che hanno un valore culturale, sociale o finanziario.

Sostanzialmente, la competenza imprenditoriale consiste nel riuscire a concretizzare le idee per offrire un valore aggiunto alla società, analizzare in maniera critica e con ottica di problem solving l'idea creativa e, infine, dare vita a progetti che portino maggior benessere realizzandoli cooperando con gli altri.

La competenza imprenditoriale si basa sulla consapevolezza dell'esistenza di opportunità e contesti diversi che rendono possibile trasformare le idee in azioni. Questo è valido nell'ambito delle attività sia personali che sociali che professionali. [1]

Questo è valido nell'ambito delle attività sia personali che sociali che professionali[2].

Questa definizione di capacità professionale non annulla chi non vede come prendersi cura degli altri e del pianeta, nell'ottica di sostenibilità, rientra pienamente negli obiettivi comunitari e globali coinvolgendo anche il modo di fare impresa.

L'idea di un connubio tra impresa e sostenibilità sembra l'unica strada possibile per assicurare un futuro alle nuove generazioni, e al nostro stesso pianeta.

Ecco una possibile riformulazione in stile accademico, ma più snello e scorrevole:

[1] *Raccomandazione del Consiglio europeo*, 22 maggio 2018, www.invalsiopen.it

Da queste premesse prende avvio il presente elaborato, il quale – senza alcuna pretesa di esaustività, data l'ampiezza e la complessità della materia – si propone di analizzare i concetti di imprenditorialità e sostenibilità, inserendoli e contestualizzandoli nella realtà concreta della nostra società.

Al fine di meglio comprendere l'oggetto di tesi, la stessa è stata suddivisa in tre capitoli.

Nel primo, introduttivo, verrà analizzato il perimetro di analisi, partendo dai concetti chiavi che ruotano attorno alle imprese fino all'impatto di queste su società e ambiente, passando, quindi, per l'analisi del concetto di sostenibilità.

Nel secondo capitolo, centrale visto il tema trattato, l'attenzione sarà focalizzata sulla sostenibilità delle aziende, su come queste implementano ed innovano i propri modelli di business per essere più sostenibile.

Da ultimo, ma non per importanza, nel terzo capitolo ci si concentrerà sulle prospettive future e sulle strategie che adottano le imprese in una direzione più sostenibile.

CAPITOLO 1

FONDAMENTI TEORICI

1.1. Concetti principali di imprenditorialità

In via preliminare e prima di ogni considerazione tecnica, è opportuno in questa sede richiamare i concetti generali dell'imprenditoria.

La classificazione delle aziende può avvenire in base alla tipologia di attività economica, al fine, al soggetto giuridico e alla dimensione[3].

Sulla base della tipologia economica è possibile distinguere le aziende in:

- Aziende di erogazione: hanno come obiettivo il soddisfacimento diretto dei bisogni degli esseri umani. Appartengono alle aziende di erogazione le aziende di consumo e le aziende composte. Nell'azienda di erogazione il soddisfacimento dei bisogni umani viene ottenuto mediante l'impiego delle risorse economiche necessarie. Le aziende di erogazione devono comunque rispettare i criteri di economicità per sopravvivere. In altri termini, pur non avendo scopo di lucro, le aziende di erogazione devono comunque perseguire il pareggio di bilancio e l'intera copertura dei costi economici. In base al soggetto giuridico le aziende di erogazione possono essere sia aziende pubblica e sia aziende private[4].
- Aziende di produzione: sono entità economiche la cui attività principale consiste nella realizzazione di beni e servizi destinati al mercato, con l'obiettivo di ottenere una remunerazione economica. Questo modello si distingue da quello delle aziende di consumo, in cui la produzione viene interamente utilizzata all'interno dell'organizzazione stessa. Operando secondo le dinamiche della domanda e dell'offerta le aziende di

[3] F. Fontana -M. Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Education, 2013

[4] E. Bracci, *La scuola dell'autonomia: analisi di contesto e implicazioni gestionali*, FrancoAngeli, 2006,

produzione svolgono un'attività finalizzata allo scambio commerciale , sia con altre imprese sia con i consumatori finali. Il valore dei beni e servizi prodotti dipende dalla loro capacità di rispondere ,direttamente o indirettamente, alle esigenze del mercato, costituendo così la base per la loro commerciabilità[5].

La distinzione tra azienda di erogazione e azienda di produzione trova un'ulteriore tipologia intermedia nelle aziende di erogazione composta ovvero nella quale si combinano processi produttivi e di consumo, il tutto comunque finalizzato al momento erogativo. Sul punto, corre l'obbligo di evidenziare che an che le aziende erogatrici pubbliche si presentano come aziende composite a fine erogativo[6].

Esistono, poi, due tipi di aziende di produzione:

Azienda di produzione diretta: produce beni e servizi mediante un processo di produzione materiale (es. industrie, impresa agricola, ecc.).

Azienda di produzione indiretta: crea un valore aggiunto a beni e servizi già esistenti mediante un processo di trasformazione economica e di valorizzazione che ne aumenta l'utilità finale o ne agevola lo scambio (es. imprese bancarie, assicuratrici, commerciali ecc[7].).

Le strategie rivolte all'esterno sono essenzialmente tutte di posizionamento e sono:

- la strategia di business che va a definire il posizionamento competitivo;
- la strategia multi-business che va a definire il posizionamento settoriale, ossia dove sarà o non sarà presente l'azienda;
- la strategia finanziaria, che va a definire il posizionamento finanziario all'interno del mercato dei capitali;
- la strategia sociale, che va a definire il posizionamento sociale dell'azienda.

Le strategie rivolte invece all'interno dell'azienda si definiscono strategie di assetto strutturale e sono:

- la strategia delle risorse, che ha come oggetto il patrimonio tangibile e intangibile dell'azienda;

[5] F. Fontana -M. Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Education, 2013

[6] E. Bracci, *La scuola dell'autonomia: analisi di contesto e implicazioni gestionali*, FrancoAngeli, 2006

[7] F. Fontana -M. Caroli, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill Education, 2013

- la strategia delle operazioni/attività, che ha come oggetto l'assetto organizzativo;
- la strategia organizzativa, che ha come oggetto l'assetto organizzativo;
- la strategia di governance, che ha come oggetto l'assetto direzionale dell'azienda.
- La strategia finanziaria, che ha come oggetto il rapporto debiti/capitale e quindi influenza anche l'interno.

L'imprenditore è una figura chiave nello sviluppo economico e sociale, in quanto guida l'innovazione e crea valore attraverso la gestione di risorse e rischi. L'evoluzione del mindset imprenditoriale è fondamentale perché permette di adattare i modelli di business ai cambiamenti del mercato, includendo sempre più spesso la sostenibilità come parte integrante della strategia aziendale. Questo aggiornamento spinge le imprese a perseguire obiettivi non solo economici, ma anche sociali e ambientali, garantendo una crescita responsabile e duratura.

1.2. Sostenibilità e sviluppo sostenibile: definizioni e approcci

I numerosi disastri ambientali verificatisi nel corso degli anni hanno messo in luce fin da subito il ruolo determinante dell'uomo nei cambiamenti che interessano l'ambiente. Proprio per questo è nato il concetto di sostenibilità, inizialmente associato esclusivamente alle tematiche ambientali, con particolare attenzione agli aspetti biologici ed ecologici, per poi estendersi anche nel contesto normativo.

Inizialmente, infatti, quando si iniziò a parlare di sostenibilità, si parlava solo di sostenibilità ambientale perché negli anni '60/'70/'80 l'attenzione di tutti era rivolta solamente verso la questione ambientale, specialmente nei testi scientifici e divulgativi; solo in un secondo momento i confini del dibattito sulla sostenibilità si allargarono sempre più fino a ricomprendere, oltre alla dimensione ambientale, anche quella sociale ed economica.

Oggi, quindi, è assodato che la sostenibilità è un concetto complesso, che si affaccia su molteplici ambiti: quello ambientale, quello del benessere sociale e anche quello dello sviluppo economico e del fare impresa.

Letteralmente, sostenibilità significa capacità di mantenere un determinato livello ma, nella nostra società, il concetto di sostenibilità fa riferimento a qualcosa di più esteso, ossia, richiamando le parole delle Nazioni Unite, come capacità di "*soddisfare i bisogni della generazione presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni*[8]*".*

Essere sostenibili significa avere un approccio consapevole all'uso delle risorse e i sei principi della sostenibilità possono essere sintetizzati dalle "6 R": ripensare, rifiutare, ridurre, riutilizzare, riparare, riciclare.

Sviluppo sostenibile, invece, significa soddisfare le esigenze di sviluppo umano e di crescita economica senza compromettere le capacità degli ecosistemi di fornire le risorse necessarie; significa soddisfare i bisogni delle generazioni presenti, senza compromettere quelli delle generazioni future.

E più precisamente, secondo una definizione data da autorevole dottrina, per sviluppo sostenibile si intende il mantenimento degli essenziali processi ecologici e di sistemi di supporto vitali, la preservazione della diversità genetica e l'utilizzo sostenibile di specie ed ecosistemi[9].

In buona sostanza, per affrontare le sfide di una rapida globalizzazione del mondo, una coordinata e coerente politica ambientale deve andare di pari passo con lo sviluppo economico e l'impegno sociale[10].

I termini "sostenibilità" e "sviluppo sostenibile" vengono spesso impropriamente utilizzati come sinonimi ma, mentre la prima riguarda il presente, lo sviluppo sostenibile è più orientato alla pianificazione ed attuazione a lungo termine di questa visione[11].

---

[8] Rapporto Brundtland, *Our Common Future*, Nazioni Unite, 1987

[9] F. Iandolo -F. Caputo, *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità*, Edizioni Nuova Cultura, 2018

[10] Ibidem

[11] Rapporto Brundtland, *Our Common Future, Nazioni Unite*, 1987, il rapporto prende il nome da Gro Harlem Brundtland, politica norvegese impegnata sul fronte ambientalista, a cui nel 1983 fu dato incarico

In merito, gli obiettivi che le Nazioni Unite hanno posto entro il 2030 sono 17, e cioè:

1. *Porre fine alla povertà*
2. *Eliminare la fame nel mondo*
3. *Buona salute e benessere*
4. *Istruzione di qualità*
5. *Uguaglianza*
6. *Acqua pulita e servizi igienici*
7. *Energia pulita ed economica*
8. *Lavoro dignitoso e crescita economica*
9. *Industria, innovazione e infrastrutture*
10. *Ridurre le disuguaglianze*
11. *Città e comunità sostenibili*
12. *Consumo e produzione responsabil*i
13. *Agire contro i cambiamenti climatici*
14. *Preservare la vita negli oceani*
15. *Preservare la vita sulla terraferma*
16. *Pace, giustizia e istituzioni forti*
17. *Partnership necessarie per il raggiungimento degli obiettivi*

Tali obiettivi sono monitorati annualmente dalle Nazioni Unite nel *Forum politico di alto livello sullo sviluppo sostenibile*.

L'attenzione alla sostenibilità nel mondo dell'impresa è cresciuta significativamente, con aziende che integrano pratiche rispettose dell'ambiente e della società nei loro modelli di business. Lo sviluppo sostenibile richiede un equilibrio tra crescita economica, protezione ambientale e benessere sociale. Le imprese, adottando strategie sostenibili, riducono l'impatto ambientale, migliorano l'efficienza energetica e promuovono la responsabilità sociale, contribuendo al perseguimento degli obiettivi sopracitati.

1.3. L’impatto sociale e ambientale delle imprese

di presiedere la “World Commission on Environment and Development” (WCED), ossia la Commissione Mondiale su Sviluppo e Ambiente composta da ben 24 membri

Si è ormai da anni acquisita la consapevolezza che lo sviluppo economico tradizionale basato sul mercato, sulla crescita esclusivamente quantitativa, sulle emissioni inquinanti e sullo sfruttamento incontrollato delle risorse, non è più idoneo ad assicurare, nel medio e nel lungo periodo, il perseguimento di un livello crescente di qualità della vita[12].

La Corporate Social Responsibility (CSR), o responsabilità sociale d'impresa, è diventata un tema centrale nel dibattito contemporaneo degli studi manageriali.

In particolare, le crisi finanziarie dei primi anni Duemila hanno rafforzato l'attenzione di studiosi e professionisti sulla necessità di integrare la dimensione economica con quella sociale all'interno delle strategie aziendali.

Allo stesso tempo, la crescente consapevolezza dell'importanza di preservare le risorse naturali per le generazioni future ha stimolato l'interesse del mondo scientifico, imprenditoriale e dei policy maker nel superare il conflitto tra vantaggi economici e sostenibilità aziendale.

Pertanto, una moderna gestione aziendale trova sempre più legittimazione nel contemporaneo rispetto delle responsabilità economiche, sociali ed ambientali di una organizzazione plurisistemica come l'impresa, che opera nella società e per la società[13].

Un'impresa sostenibile è un'impresa che abbraccia ed implementa i principi di uno sviluppo sostenibile.

Partendo da questo presupposto, quindi, l'azienda determina le proprie scelte, le proprie attività, servizi o prodotti offerti tramite una piena consapevolezza degli effetti prodotti non solo dal punto di vista economico ma anche ambientale e sociale, assicurando che abbia un impatto positivo o almeno neutro sulle varie le categorie di stakeholder.

Corre l'obbligo di evidenziare che solo negli ultimi anni le aziende hanno iniziato a far propri i principi di sostenibilità, anche in vista di anticipare le varie restrizioni normative, come meglio si dirà infra.

---

[12] F. Iandolo -F. Caputo, *La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità*, Edizioni nuova cultura, 2018

[13] F. Gangi, *Responsabilità sociale dell'impresa*, Egea, la casa editrice dell'Università Bocconi, 2018

Inizialmente, comunque, l'approccio delle imprese era un approccio frammentato, in risposta delle varie richieste normative ed al solo fine di favorire un miglioramento della reputazione aziendale.

Proprio con riferimento a quest'ultimo aspetto, è doveroso operare un breve cenno ad una pratica che ha preso piede a livello globale: il greenwashing, ossia un ecologismo e un ambientalismo che è solo di facciata.

Il termine greenwashing sta ad indicare la strategia di comunicazione adottata da alcune imprese, organizzazioni o istituzioni pubbliche che fingono di impegnarsi in questioni ambientali al fine di catturare l'attenzione di quei consumatori attenti alla sostenibilità e ottenere benefici in termini di fatturato.

Per fare un esempio, un'azienda potrebbe dire, sul sito web, sui social e nelle interviste, di impiegare prodotti riciclati o adottare processi produttivi sostenibili, quando in realtà non è così; oppure vantarsi di aver adottato nuove pratiche sostenibili che in realtà ne mascherano altre che vanno a contraddire l'impegno adottato.

Non si tratta però di un fenomeno nuovo e a parlarne per la prima volta fu l'ambientalista statunitense Jay Westerveld che lo utilizzò nel 1986 per stigmatizzare la pratica delle catene alberghiere che facevano leva sull'impatto ambientale del lavaggio della biancheria per invitare gli utenti a ridurre il consumo di asciugamani, nascondendo in realtà una motivazione legata al risparmio economico (aveva a che vedere con un taglio nei costi di gestione[14]).

In Italia questa strategia è sanzionata dallo IAP e dall'Antitrust.

L'impatto sociale delle imprese riguarda il loro contributo al benessere delle comunità, oltre al profitto economico. Le aziende influenzano la società attraverso la creazione di posti di lavoro, il rispetto dei diritti dei lavoratori, le politiche di inclusione, e le iniziative sociali. Un impatto sociale positivo si manifesta anche tramite pratiche etiche, investimenti in istruzione e salute, e il sostegno a cause sociali. Imprese responsabili migliorano la qualità della vita, contribuendo a una crescita equa e sostenibile per le persone e le comunità in cui operano.

[14] Redazione, 2022 aprile 5. *Cos'è il greenwashing, l'ecologismo di facciata,* quifinanza.it

CAPITOLO 2

IMPRENDITORIALITÀ SOSTENIBILE

2.1. La certificazione B-Corp e le società benefit

È come risposta strutturata alle sfide della sostenibilità che nascono le società benefit e le B-Corp. Le società benefit, introdotte in Italia nel 2016, sono aziende che, oltre a perseguire obiettivi economici, si impegnano formalmente a generare un impatto positivo su ambiente e società. Questo impegno deve essere "blindato" all'interno dello statuto aziendale, dove viene esplicitamente previsto che l'impresa deve operare in modo sostenibile e responsabile, tenendo conto dell'impatto delle proprie decisioni su tutti gli stakeholder, inclusi dipendenti, comunità e ambiente. Le società benefit sono obbligate a rendicontare annualmente i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di beneficio comune, garantendo così trasparenza e coerenza nel loro operato. Questo processo di rendicontazione, pubblico e accessibile, permette di monitorare i progressi e assicurare che l'impresa stia rispettando gli impegni previsti dallo statuto.

Non si tratta di una inclusione puramente simbolica: essa rappresenta una forma di vincolo legale che richiede all'azienda di mantenere un bilancio equilibrato tra la creazione di valore economico e la generazione di un impatto positivo. Le società benefit, quindi, sono chiamate non solo a perseguire la redditività, ma anche a contribuire attivamente alla sostenibilità ambientale e al benessere sociale. Le B-Corp, sono società che hanno ottenuto la certificazione B-Corp, una certificazione rigorosa gestita dall'organizzazione B Lab, garantendo un impegno autentico verso la sostenibilità.

Le B Corp sono aziende for profit che insieme formano un movimento globale che ha il fine di divulgare un paradigma più evoluto di business.

La visione del movimento delle B Corp è di usare il business come forza positiva.

Pertanto è necessario che le aziende siano misurate in maniera completa, trasparente e rigorosa per i loro risultati totali, non solo quelli economici ma anche gli impatti sulla società e sull’ambiente; e che siano disponibili nuovi modelli giuridici che rendano esplicito lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e l’ambiente, oltre alla produzione di utili. Grazie alla misura degli impatti e nuove forme giuridiche, è possibile

creare le condizioni affinchè le aziende competano per essere le migliori per il mondo, in modo da creare una prosperità durevole e condivisa[15].

Il movimento delle B Corp è nato dal 2006 negli USA, quando alcuni imprenditori decisero che era assolutamente necessario cercare di cambiare il modello dominante e di promuovere una definitiva e totale evoluzione del capitalismo come lo conosciamo oggi. Da allora, la no profit B Lab, con il sostegno di grandi fondazioni (in primis Rockefeller, Lumina e Skoll) ha sviluppato, come primo obiettivo, il più robusto protocollo al mondo di misura degli impatti, il B Impact Assessment (BIA), che oggi è anche il più diffuso.

Attraverso il BIA, si sono iniziate a identificare chiaramente quelle aziende – le B Corp certificate - che producono un beneficio netto e misurato per la società e l'ambiente, oltre a un profitto per gli azionisti.

Successivamente, dal 2008, le prime 100 B Corp certificate hanno iniziato a promuovere nuove forme giuridiche d'impresa, per consentire una protezione e allineamento di missione anche nel medio e lungo termine e contribuire a creare un nuovo sistema operativo per l'economia del XXI secolo.

A partire dal 2010 nello stato del Maryland, le B Corp hanno iniziato ad essere codificate con una nuova forma giuridica, la Benefit Corporation, che riconosce questo paradigma di impresa[16].

Il "progetto benefit" sviluppato da B Lab, ha dunque due componenti complementari.

Una prima componente è quella della misurazione della creazione di valore economico, ambientale e sociale di un'azienda e dall'altra c'è la forma giuridica di Benefit Corporation negli USA e di società Benefit in Italia.

[15] E. Ezechielli -P. Di Cesare, *Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo*, in M. Fasan-S. Bianchi (a cura di), Edizioni Cà Foscari, Venice University Press, 2017

[16] E. Ezechielli -P. Di Cesare, *Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo*, in M. Fasan-S. Bianchi (a cura di), Edizioni Cà Foscari, Venice University Press, 2017

Questa forma giuridica modifica il DNA, lo statuto di una società for profit, specificando nell'oggetto sociale che il suo scopo è duplice: distribuire dividendi e creare un impatto positivo.

Questa forma giuridica rappresenta una radicale evoluzione del paradigma capitalistico e non pone limite alla distribuzione di profitti, a condizione che questi siano generati migliorando il mondo.

Le B Corp dimostrano che in ogni ambito è possibile raggiungere un risultato netto positivo tra il valore che si crea e il valore che si prende dalla società o dalla natura.

Per questo motivo le B Corp stanno emergendo nel mondo come il riferimento più innovativo e robusto sulla direzione di innovazione per aziende che vogliano essere "a prova di futuro[17]".

2.2. Caso Studio: Feudi di San Gregorio

Al fine di calare nella realtà fattuale quanto sin qui argomentato, è interessante richiamare l'esempio dei Feudi di San Gregorio, che nel 2021 ha scelto di diventare Società Benefit, inserendo nel proprio statuto l'impegno a tutelare e valorizzare la bellezza del patrimonio ambientale, sociale e culturale del territorio irpino e della sua comunità.

Nel settembre 2021, Feudi di San Gregorio è diventata la prima Società Benefit a ottenere la certificazione Equalitas, un riconoscimento che attesta il suo impegno verso la sostenibilità ambientale, economica e sociale.

L'azienda si pone l'obiettivo di preservare e valorizzare il patrimonio naturale, sociale e culturale dell'Irpinia e della sua comunità, perseguendo i seguenti traguardi:

1. Stimolare e aggregare tutte le realtà che desiderano contribuire allo sviluppo dell'Irpinia, promulgando un modello di crescita rigenerativa.

[17] E. Ezechielli -P. Di Cesare, *Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo*, in M. Fasan-S. Bianchi (a cura di), Edizioni Cà Foscari, Venice University Press, 2017

2. Fortificare il rapporto di interdipendenza con i fornitori, nello specifico con i conferenti di uva, attraverso un dialogo costante di conoscenze e competenze, favorendo l'adozione di pratiche sostenibili e circolari.
3. Supportare iniziative artistiche e culturali, riconoscendole come strumenti fondamentali per potenziare e ispirare la comunità.
4. Valorizzare il personale aziendale, creando un ambiente di lavoro dinamico e inclusivo, in cui ciascuno possa rivelare al meglio il proprio potenziale, sentendosi motivato e parte di un ambiente armonioso.
5. Includere i clienti nella scoperta della cultura, delle tradizioni locali e della convivialità legata al mondo del vino.

   La trasformazione in Società Benefit si fa interprete del più recente traguardo di un percorso di sostenibilità che Feudi di San Gregorio porta avanti da anni. Questo impegno si è concretizzato attraverso pratiche agricole a basso impatto ambientale, sviluppate in collaborazione con centri di ricerca nazionali e internazionali, l'utilizzo di materiali di packaging ecosostenibili, l'adozione di energia da fonti rinnovabili e la realizzazione di progetti a carattere sociale.

   Con questa trasformazione, poi, l'azienda si è spinta fino a definire un programma pluriennale complessivo di intervento, da cui discendono degli obiettivi progressivi, misurabili e concreti su diverse direttrici, in primis per soddisfare la loro comunità aziendale e per avere gli stakeholders più vicini[18].

   Sul sito dell'azienda, poi, è possibile estrarre copia non solo del comunicato stampa società benefit ma anche di tutte le relazioni di impatto ed i bilanci sostenibilità dal 2021 sino al 2023.

   Attraverso le parole del Presidente della società, in una recente intervista al Sole24Ore, è possibile stilare una lista delle attività concrete di Feudi: "*Oggi non prendiamo un litro d'acqua al di fuori dell'azienda, copriamo il 100% del fabbisogno energetico con l'energia da fotovoltaico che al 50% autoproduciamo. E poi abbiamo lavorato sul packaging. Avevamo cominciato un percorso per arrivare a utilizzare bottiglie più*

[18] Storiefeudi.com/sostenibilità

leggere, fino a un -25% di peso in meno. Uno sforzo che si è rivelato una grande chance quando con i rincari delle materie prime sono esplosi i listini del vetro. Grazie ai tagli operati sul peso delle bottiglie quei rincari hanno impattato molto meno sulla nostra gestione aziendale. [19]

La sostenibilità non riguarda solo l'energia, le risorse e i materiali, ma anche la dimensione sociale e le condizioni lavorative.

"*Negli ultimi anni"*, ha sottolineato il presidente, *"in controtendenza rispetto alle pratiche agricole più comuni, Feudi ha progressivamente ridotto il numero di lavoratori stagionali e a tempo determinato, convertendo la quasi totalità dei contratti in posizioni a tempo indeterminato. Questo cambiamento è stato reso possibile grazie all'adozione di strumenti innovativi, come il Contratto Banca Ore. Il risultato? Un beneficio non solo per i lavoratori, ma anche per l'azienda stessa, che ha acquisito una nuova consapevolezza strategica e operativa, con effetti positivi anche sul piano economico*".[20]

Le aziende, quindi, si trovano a rispondere e adattarsi alle crescenti richieste di sostenibilità, un concetto che, nel suo sviluppo, si intreccia sempre più con quello dell'impatto sociale. Quando si parla di integrazione di una prospettiva di sostenibilità non ci si riferisce al solo mitigare le esternalità negative, ma anche all'individuazione e implementazione di azioni in grado di produrre valore aggiunto per gli stakeholder e la comunità.

Da un lato, l'organizzazione adotta strategie mirate a mitigare le proprie esternalità negative, in linea con il principio di sostenibilità. Dall'altro, la gestione dell'impatto consente di individuare iniziative capaci di creare ulteriore valore positivo, inquadrandosi nella logica ESG (Environmental, Social, and Governance).

In questo scenario in evoluzione, il tema impatto sociale porta l'organizzazione a valutare il cambiamento positivo di lungo periodo generato intenzionalmente per gli stakeholder e il territorio, considerando il valore intangibile connesso a progetti, attività e azioni e

[19] G. Dell'Orefice, *Ecco come la sostenibilità fa crescere gli utili*, Il Sole 24 Ore, 19 Gennaio 2023. www.ilsole24ore.com

[20] G. Dell'Orefice, *Ecco come la sostenibilità fa crescere gli utili*, Il Sole 24 Ore, 19 Gennaio 2023. www.ilsole24ore.com

coniugando le esigenze di business aziendali con le aspettative degli stakeholder e delle comunità. Secondo delle statistiche il 73% dei consumatori si aspetta che le imprese ricoprano un ruolo attivo nelle problematiche sociali, culturali e ambientali e, quasi a pari valora, il 75% dei dipendenti della generazione dei millennials è disposto a guadagnare meno per lavorare in un'azienda responsabile. Su questi dati evidenziamo che in Italia al 2023, il numero delle società benefit ha superato le 1.000 unità, evidenziando una crescita sostanziale negli ultimi anni. In particolare, nel periodo tra marzo 2020 e aprile 2021, il numero di queste società è quasi raddoppiato, passando da 511 a 926. Una ricerca condotta da Goodpoint ha analizzato 579 finalità di Beneficio Comune e 105 relazioni di impatto, identificando 5 categorie principali di società benefit basate sul loro impegno verso la sostenibilità, la risoluzione di specifici problemi di sostenibilità legati al loro core business, o la missione diretta di rispondere a problemi sociali o ambientali. In merito al caso studio analizzato ho avuto l'onore di intervistare il Dott. Antonio Capaldo, Presidente esecutivo di Feudi di San Gregorio. A seguire l'intervista svolta il 17 aprile 2024.

Vision e Mission: Come si allinea la decisione di diventare una società Benefit con la vision e la mission originarie di Feudi di San Gregorio?

"Questo processo di trasformazione ci ha portato a rinormalizzare tutto. Tra l'altro è stata quasi la prima volta che abbiamo formalizzato vision e mission. Si parte sempre dall'idea che le aziende, come insegnano nei corsi di economia aziendale e strategia che bisogna avere la vision e la mission, ma alla fine a volte le aziende nascono, si sviluppano e questo tipo di cose non le formalizzano oppure lo fanno dopo un po' di tempo. Per noi, la trasformazione in società Benefit, è stato un momento di riformulazione e anche, in alcuni casi, di prima formulazione di mission, vision, sistema di valori e codice etico ed è stato anche un momento importante per condividere questo aspetto con i nostri collaboratori. In maniera concreta non c'è stata una necessità di cambiarla, quando dico 'riformularla' intendo proprio formalizzare, poiché alla fine l'impegno imprenditoriale, la valorizzazione della comunità dei dipendenti aziendali, la volontà di essere sostenibili nel settore, che poi è il settore agricolo dove se non sei sostenibile si è onestamente destinati poi a fallire, erano cose che già facevano parte un po' del nostro DNA. Quindi non è stato

di per sé un cambiamento ma un'occasione molto importante per formalizzare alcuni concetti e anche, tramite le certificazioni che rappresentano un impegno a comunicare, è stata anche un'occasione per comunicarlo in maniera forte. Quando parlo di comunicazione ci sono tre livelli: il primo è quello interno, estremamente importante, perché molte volte si dà per scontato che all'interno dell'azienda tutti capiscano o sappiano che cosa succede e invece quando si condivide una mission, una vision, un sistema di valori e degli obiettivi è un momento importante. Poi c'è un sistema dove noi abbiamo comunicato in maniera proattiva, dopo la trasformazione in società Benefit, che i francesi chiamano '"Grande Interno". Questo sistema comprende gli stakeholders ed è estremamente interessante poiché tocca la comunità e poi c'è il mondo del pubblico. Ai primi due livelli per noi è stata anche una grande occasione per comunicarla direi però che il sistema di valori che ci orientava , anche se non formalizzato prima, è rimasto parzialmente lo stesso, anche perché questa scelta di trasformazione o è in qualche modo coerente con ciò che l'azienda ha sempre fatto oppure onestamente è un processo altamente complesso , non è tanto la modificazione statutaria, ma concettualmente nel momento in cui si fa una modifica statutaria e ti impegni di fronte a tutti, prima di tutto ai tuoi dipendenti , a fare delle cose se non le hai fatte fino a ieri vieni immediatamente e fortemente criticato quindi la fortuna è che questa trasformazione si manifestava su un'azienda che certe cose le faceva prima dove il grande beneficio è stato poter formalizzare e poter poi misurare."[21]

Sfide e Opportunità: Quali sono state le maggiori sfide incontrate nel processo di transizione? E quali opportunità avete identificato grazie a questo cambiamento?

"Come sfide direi che l'adozione di un sistema di misurazione che è necessario anche per il d'impatto della società Benefit ma anche per la Bcorp, è stata una sfida perché soprattutto se tu interpreti la sostenibilità con l'approccio tale della società Benefit devi imparare a misurare l'impatto in ogni componente. Quella è stata una sfida - ma anche la più grande opportunità perché abbiamo dovuto fare tutto il percorso formativo per tutti i dipendenti su quello che volesse dire, le metriche che andavamo ad adottare e il perché,

[21] Fabrizia Fico. *Analisi del processo di trasformazione in azienda B-Corp dei Feudi di San Gregorio.* 17 Aprile 2024.

di quanto fosse importante che queste metriche fossero calate nell'organizzazione. Allo stesso tempo è stata anche una grande opportunità, perché io che sono in azienda da quindici anni quando facevo le riunioni aziendali, raccontavo gli obiettivi e le cose che succedevano non ho mai trovato un tema così federante e così sentito da tutti i dipendenti come questo, perché alla fine si parla di comunità, si parla dei paesi vicini e del territorio, si parla di futuro delle generazioni, quindi figli e nipoti. È un tema estremamente trasversale, è stata una sfida ma anche un'opportunità di cementare la comunità aziendale intorno ad un sistema di valori. Tutte le comunità aziendali hanno spesso un reparto che va per conto suo, talvolta un reparto è in conflitto con un altro, ecco, su questo tema siamo riusciti a generare un grandissimo allineamento"[22]

Risposta del Mercato: Come ha risposto il vostro target di mercato al passaggio a società Benefit? Avete notato cambiamenti nel comportamento di acquisto dei vostri clienti?

"Non abbiamo comunicato. Abbiamo comunicato in maniera minima, cioè tramite post su Instagram e Linkedin. Non abbiamo comunicato in maniera forte perché oggi quello che noi facciamo è il minimo che bisogna fare per stare sul mercato. Oggi il fatto di avere un programma di sostenibilità, che non per forza significa essere società Benefit, non per forza devi essere B Corp ma il fatto di avere un programma articolato di sostenibilità, misurabile, per cui tu l'anno prossimo fai un pezzettino in più e non puoi tornare indietro è il minimo per competere il Business Model di oggi caratterizzato dalla scarsità di risorse. Certo essere una società Benefit o una B corp aiuta poiché pone dei paletti per cui non si può tornare indietro dato l'impegno. per esempio, se oggi invece di comunicare con il cellulare o con internet comunicassi con i piccioni viaggiatori saresti fuori dal mondo, come oggi sarebbe fuori dal mondo un'azienda che non ha un programma di sostenibilità. Noi comunichiamo particolarmente agli stakeholders ma non comunichiamo particolarmente al pubblico quello che noi facciamo, però per quanto riguarda l'attrazione di talento è un tema estremamente importante. Tendenzialmente una persona che vuole venire a lavorare da noi si va a guardare il sito, ecco, il sapere che quell'azienda ha fatto un percorso di questo tipo è una cosa che viene valorizzata. Il

[22] Fabrizia Fico. *Analisi del processo di trasformazione in azienda B-Corp dei Feudi di San Gregorio.* 17 Aprile 2024.

sistema bancario lo considera una cosa positiva con tutta l'attenzione che c'è oggi alla finanza ESG. Quindi vi posso dire più gli stakeholders che il pubblico."[23]

Cambiamenti Operativi: Quali cambiamenti operativi e strategici avete dovuto implementare per adeguarvi ai requisiti di una società Benefit?

"A parte quelli richiesti dalla legge, cioè avere nel Consiglio di amministrazione una persona che è responsabile dell'impatto che di fatto è la nostra CEO, non ci sono stati dei cambiamenti enormi dal punto di vista organizzativo. Dal punto di vista operativo, quindi la condivisione delle metriche, è richiesto un livello di implementazione molto dettagliata e anche un lavoro un po' culturale, come dicevo prima, di vederlo non come un controllo ossessivo della performance economica poiché si va a controllare la performance ambientale ed energetica di un'azienda. Quando noi abbiamo cominciato ad introdurre il sistema di monitoraggio dell'energia e dell'acqua, automaticamente i consumi si sono ridotti del 20% . Quindi il sistema di monitoraggio aiuta tanto a generare impatto positivo. Quello che le dicevo è stato il grande cambiamento operativo ma anche un driver importante per migliorare la performance, parlando di risorse. Noi da sempre avevamo un sistema di condivisione dei risultati economici, accordi di secondo livello benefici per i nostri dipendenti."[24]

2.3. Le linee guida e i principi a favore dell'imprenditorialità sostenibile

Quanto sin qui argomentato, non esaurisce chi non veda come lo sviluppo di un quadro normativo e di principi, in grado di indirizzare e guidare il passaggio ad un sistema sostenibile, rappresenti una necessità impellente.

[23] Fabrizia Fico. *Analisi del processo di trasformazione in azienda B-Corp dei Feudi di San Gregorio.* 17 Aprile 2024.

[24] Fabrizia Fico. *Analisi del processo di trasformazione in azienda B-Corp dei Feudi di San Gregorio.* 17 Aprile 2024.

Diverse sono le istituzioni, per non dire tutte le istituzioni operanti a livello globale, si sono occupate e si occupano di sostenibilità.

In primis le Nazioni Unite e in particolare il Global Compact delle Nazioni Unite che incoraggia le imprese di tutto il mondo a creare un quadro economico, sociale ed ambientale atto a promuovere un'economia mondiale sana e sostenibile che garantisca a tutti l'opportunità di condividerne i benefici.

A tal fine, l'UN Global Compact richiede alle aziende e alle organizzazioni che vi aderiscono, di condividere, sostenere e applicare nella propria sfera di influenza un insieme di principi fondamentali, relativi a diritti umani, standard lavorativi, tutela dell'ambiente e lotta alla corruzione.

Per richiamare documenti più vicini a noi, merita sicuramente una menzione il Libro Verde dell'Unione europea "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" del 2001, il quale si propone di lanciare un'ampia discussione e raccogliere le opinioni sulla responsabilità sociale delle imprese, a livello nazionale, europeo e internazionale al fine di creare un nuovo quadro di riferimento in grado di promuovere la responsabilità sociale delle imprese nel territorio europeo.

Attraverso questo documento la Commissione europea dà la seguente definizione di responsabilità sociale delle imprese: *l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*. *Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate*[25].

Più recente è stato il pacchetto sull'economia circolare adottato nel dicembre del 2015, adottato dalla Commissione per favorire ed incoraggiare il passaggio dell'Europa all'economia circolare, attraverso un incentivo ad un maggior ricorso al riciclaggio ed al riutilizzo.

[25] Commissione europea, Libro Verde "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*", Bruxelles, 18.07.2001, www.europarl.europa.eu

Le proposte della Commissione hanno riguardato l'intero ciclo di vita: dalla produzione e il consumo fino alla gestione dei rifiuti e al mercato per le materie prime secondarie[26]. Su questa scia si sono susseguiti diversi pacchetti, programmi e raccomandazioni, fino ad arrivare ai giorni nostri.

Basti pensare al pacchetto di misure per un uso sostenibile delle principali risorse naturali, destinato anche a rafforzare la resilienza dei sistemi alimentari e dell'agricoltura dell'UE, adottato il 6 luglio 2023 dalla Commissione europea.

Una normativa sul monitoraggio dei suoli, che prevede la raccolta di dati sulla salute dei suoli e la messa a disposizione di tali dati per agricoltori e per altri gestori dei suoli, consentirà all'Unione europea di pervenire a suoli sani entro il 2050.

La normativa fa inoltre sì che la gestione sostenibile del suolo diventi la norma e fa fronte a situazioni di rischi inaccettabili per la salute e l'ambiente dovuti alla contaminazione dei suoli[27].

Sempre quest'estate, il 27 giugno 2023, la Commissione ha adottato la Raccomandazione (UE) 2023/1425 sull'agevolazione dei finanziamenti per la transizione verso un'economia sostenibile.

Nella Raccomandazione, la Commissione riconosce che i finanziamenti per la transizione verso un'economia climaticamente neutra e sostenibile sono attualmente essenziali per le imprese che intendono diventare sostenibili, ma che non possono adottare immediatamente un modello operativo pienamente rispettoso dell'ambiente e climaticamente neutro.

---

[26] Commissione europea, comunicato stampa del 2 dicembre 2015, *L'anello mancante*: la Commissione adotta un nuovo e ambizioso pacchetto di misure sull'economia circolare per rafforzare la competitività, creare posti di lavoro e generare una crescita sostenibile,

https://ec.europa.eu/commission/presscorner

[27] Commissione europea comunicato stampa del 6 luglio 2023, *Green Deal europeo: un uso più sostenibile delle risorse naturali vegetali e del suolo,* https://italy.representation.ec.europa.eu/

Nei prossimi anni, saranno necessari finanziamenti per sostenere la transizione, assicurando che l'economia reale si orienti in mood tempestivo e strutturato verso la sostenibilità, preservando al contempo la competitività dell'economia dell'UE.

Non tutte le tecnologie necessarie per un'economia sostenibile sono attualmente disponibili, e gli attori economici potrebbero raggiungere tali obiettivi a velocità differenti. In considerazione di ciò, la commissione propone anche delle buone pratiche per gli intermediari finanziari, come sarà spiegato più avanti.

CAPITOLO 3

STRUMENTI E STRATEGIE PER L'IMPRENDITORIALITÀ SOSTENIBILE

3.1. Modelli di business sostenibili: creazione di valore e valutazione dell'impatto

Propedeuticamente, ci è utile ricordare che il modello di business di un'azienda rappresenta l'insieme di strategie e assetti organizzativi attraverso cui essa crea valore e si posiziona sul mercato.

Si parla di modello di business sostenibile (sustainable business model) quando l'azienda è in grado di generare e distribuire valore lungo tutta la catena produttiva, beneficiando tutti gli stakeholder senza compromettere il capitale economico, umano e naturale che costituisce la base del proprio successo.

Adottare un modello di business sostenibili può significativamente rafforzare la competitività di un'impresa, grazie a performance superiori in ambito ambientale e sociale, nonché a un maggiore livello di trasparenza. Un simile cambiamento implica una ristrutturazione dei principali processi aziendali, che vanno dalla gestione della supply chain alle modalità di relazione con i clienti.

L'integrazione di approcci come il "product as a service", la digitalizzazione di processi e materiali, o la responsabilità estesa del produttore attraverso modelli "access-oriented" o "result-oriented" rappresenta un'evoluzione verso modelli di business più sostenibili. Queste trasformazioni non solo migliorano le prestazioni ambientali e sociali, ma soprattutto generano nuove opportunità di crescita, spianando la strada a ricavi aggiuntivi e a un ampliamento della presenza nei mercati emergenti.

La crescente attenzione di consumatori, istituzioni e investitori verso la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale d'impresa è senza dubbio uno dei principali fattori che spinge le aziende a rivedere i loro modelli di business tradizionali.

Adottare un modello di business sostenibile si configura come una scelta strategica vantaggiosa, che permette alle imprese di anticipare normative sempre più severe riguardo agli impatti ambientali e sociali. Inoltre, questa transizione offre un'opportunità strategica in un contesto dove le performance ESG (ambientali, sociali e di governance) sono ormai diventate un criterio fondamentale per gli investitori.

L’opportunità rappresentata dall’acquisizione di nuovi modelli di business sostenibili è considerata centrale dal Green Deal dell’Unione Europea ed in particolare dalla European Environmental Agency (EEA), in particolare modo per facilitare la transizione all’economia circolare grazie ai *circular economy business models*.

La valutazione dell’impatto nelle aziende, specialmente nel contesto dell’imprenditorialità e delle società benefit, riguarda il processo di misurazione degli effetti generati dalle attività aziendali sull’ambiente, la società e l’economia. Le rendicontazioni finanziarie e di sostenibilità esaminano rispettivamente i flussi di capitale e di valore associati agli input e agli output. L'analisi dell’impatto si arricchisce integrando queste valutazioni, concentrandosi sugli outcome, ovvero gli effetti, sia diretti che indiretti, derivanti dai risultati ottenuti e dalle azioni intraprese dall’organizzazione. Attualmente esistono oltre cento metodologie usate per valutare l’impatto.

Prima di poter misurare l’impatto, un’azienda deve stabilire chiaramente gli obiettivi che intende perseguire. Questi obiettivi possono spaziare dalla riduzione delle emissioni di C02, al miglioramento delle condizioni della comunità locale, fino all’innovazione di prodotti o servizi che promuovono un consumo più sostenibile. Il passo successivo, dopo aver definito gli obiettivi, consiste nell’individuare gli indicatori specifici per misurare l’impatto. Gli indicatori possono essere sia quantitativi (come le tonnellate di CO2 evitate) che qualitativi (come i miglioramenti nell’immagine del marchio).

Successivamente, è necessario raccogliere i dati che alimentano gli indicatori. Questo processo può comportare lo sviluppo di nuovi sistemi di raccolta dati all’interno dell’azienda o l’uso di dati esterni. La qualità e l’affidabilità dei dati sono fondamentali per garantire una valutazione dell’impatto che sia credibile. Con i dati raccolti l’azienda procede con l’analisi della valutazione del proprio impatto. Questo include il confronto tra i risultati ottenuti e gli obiettivi stabiliti più ampi, come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

La comunicazione dei risultati della valutazione è fondamentale. Il reporting può adottare diverse modalità, come i rapporti di sostenibilità o le dichiarazioni di impatto incluse nei bilanci annuali dell’azienda. Un reporting chiaro e completo è essenziale per instaurare un rapporto di fiducia coi clienti, investitori e altre parti interessate.

Infine, la valutazione dell'impatto non è un'attività sporadica, ma un ciclo continuo di misurazione, rendicontazione e revisione. Essa rappresenta uno strumento che consente alle aziende di perfezionare continuamente le proprie pratiche aziendali per ottimizzare l'impatto che generano.

Esistono diversi strumenti e framework che supportano le aziende nella valutazione dell'impatto, tra cui:

- Global Reporting Initiative (GRI): offre standard internazionali per il reporting sulla sostenibilità;
- B Impact Assessment: uno strumento specifico per le aziende che desiderano ottenere la certificazione B-Corp, misurando l'impatto sociale e ambientale;
- Sustainable Development Goals (SDG) Compass: guida le aziende le''allineamento delle loro strategie con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite.

I framework di rendicontazione e i sistemi di misurazione sono sempre più integrati con i criteri tassonomici e gli obblighi di trasparenza e divulgazione imposti dalla normativa. La loro strutturazione in macroaree di analisi dà vita a un sistema gerarchico, che può essere rappresentato in un grafico a piramide, con un approccio top – down (hard law) e bottom up (soft law), influenzando così i diversi standard e strumenti.

3.2. Finanziamento per l'imprenditorialità sostenibile: opportunità e sfide

Le aziende sostenibili, in virtù del loro impegno circa pratiche responsabili e l'attenzione a criteri ambientali, sociali e di governance (ESG), hanno una più elevata capacità di attrarre finanziamenti. Gli investitori vedono queste imprese come meno rischiose nel lungo termine e più resilienti di fronte alle sfide globali, come i cambiamenti climatici; questo perché i nuovi investitori sono sempre più improntati verso investimenti etici e sostenibili. Oltretutto, molte istituzioni finanziarie offrono condizioni di credito agevolate o fondi specifici per incoraggiare aziende che promulgano la sostenibilità, incrementando così le loro opportunità di crescita.

Il passaggio ad un'imprenditorialità sostenibile è, su più fronti: nazionali, comunitari ed internazionali, supportato da diversi finanziamenti.

Al momento di stesura di tale lavoro, per esempio, si stanno per aprire i termini per presentare domanda (con termini e modalità stabiliti dal decreto direttoriale del 29 agosto 2023) al Ministero delle imprese e del made in Italy per ottenere investimenti sostenibili.

La misura Investimenti sostenibili 4.0, in continuità con il precedente bando di cui al decreto del Ministro dello sviluppo economico 10 febbraio 2022, dà applicazione agli obiettivi di sviluppo inseguiti nell'ambito del Programma Nazionale "*Ricerca, Innovazione e Competitività per la transizione verde e digitale*" FESR 2021-2027.

In essere dell'uso delle risorse del preannunciato Programma nazionale, la misura sorregge il processo di transizione delle piccole e medie imprese delle Regioni meno sviluppate del Mezzogiorno (Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sicilia e Sardegna) verso il paradigma del Piano Transizione 4.0, attraverso l'incentivazione di investimenti imprenditoriali innovativi e sostenibili, che facciano grande ricorso alle tecnologie digitali.

La misura prevede la concessione e l'erogazione di agevolazioni a vantaggio di programmi di investimento proposti da piccole e medie imprese in linea ai vigenti principi di tutela ambientale e ad elevato contenuto tecnologico, coerente con il piano Transizione 4.0, con precedenza per quelli in grado di offrire un particolare contributo agli obiettivi di sostenibilità definiti dall'Unione europea e per quelli orientati a favorire la transizione dell'impresa verso il paradigma dell'economia circolare cioè a migliorare la sostenibilità energetica dell'impresa[28].

In aggiunta, grazie alle collaborazioni e partnership con gli enti del terzo settore, è possibile accedere a finanziamenti per il tramite del *fundraising*. Quest'ultimo viene definita nell'articolo 7 del Codice del Terzo Settore come "*il complesso di attività e iniziative attuate da un ente del Terzo settore al fine di finanziare le proprie attività di*

[28] Ministero delle imprese e del made in Italy, Investimenti sostenibili 4.0, in https://www.mimit.gov.it/it/incentivi/investimenti-sostenibili-4-0-2023

interesse generale, anche attraverso la richiesta a terzi di lasciti, donazioni e contributi di natura non corrispettiva[29]".

È possibile realizzare le attività di raccolta fondi in forma organizzata e continuativa, usufruendo di risorse proprie e di terzi, nel rispetto dei principi di verità, trasparenza e correttezza nei rapporti con i sostenitori e il pubblico.

In chiave aziendale, tende ad essere sfavorito il finanziamento mediamente donazione verso progetti implementati dal mondo non profit perché queste spese comportano benefici fiscali specifici per l'impresa.

Nel caso di una strategia "mista", cioè con risorse condivise tra profit e non profit, un elemento a cui bisogna dedicare particolare attenzione è quello temporale, poiché sono diverse le tempistiche operative delle imprese e delle organizzazioni che si occupano di cooperazione allo sviluppo, così come sono diverse le propensioni al rischio che entrambi i soggetti sono abituati a mantenere in merito alla possibilità di raccogliere (o meno) il budget previsto.

In ultimo, anche l'aspetto fiscale è abbastanza delicato, giacché l'imposizione pubblica tra soggetti così diversi incide in modo difforme[30].

Nella già citata Raccomandazione (UE) 2023/1425 sull'agevolazione dei finanziamenti per la transizione verso un'economia sostenibile di giugno 2023, la Commissione consiglia agli intermediari finanziari di offrire soluzioni di finanziamento specifiche per la transizione a imprese o progetti con un fabbisogno significativo.

Ciò comprende, ad esempio, l'offerta di prestiti o di prodotti di finanziamento che possono contribuire a finanziare investimenti a sostegno della transizione sul campo, come quelli basati sugli aspetti che seguono:

---

[29] M. FORTUNATO, L'accesso al credito degli ETS: strumenti operativi e nuove opportunità, il fundraising ed il crowfunding, Fondazione Telos, 2020; G. RUMI -C. GALLONE, Cohesion fundraising, non profit e impresa: fare squadra per generare sostenibilità sociale, Percorsi di secondo welfare, 2022

[30] M. FORTUNATO, L'accesso al credito degli ETS: strumenti operativi e nuove opportunità, il fundraising ed il crowfunding, Fondazione Telos, 2020; G. RUMI -C. GALLONE, Cohesion fundraising, non profit e impresa: fare squadra per generare sostenibilità sociale, Percorsi di secondo welfare, 2022

a) investimenti allineati al regolamento (UE) 2020/852 che contribuiscono ad aumentare in modo significativo la quota di attività allineate alla tassonomia svolte da un'impresa;
b) indici di riferimento climatici dell'UE, laddove integrino scenari o percorsi scientificamente fondati;
c) piani di transizione credibili a livello di soggetto o di attività che realizzano obiettivi scientificamente fondati;
d) obiettivi scientificamente fondati e credibili, ove proporzionato, sorretti da informazioni che garantiscano integrità, trasparenza e responsabilità;
e) la riduzione dell'impronta ambientale sulla base dei piani d'azione ambientali strategici dell'UE per l'economia circolare[31], la biodiversità[32] e l'inquinamento zero[33] e che sia in linea con detti piani;

f) una combinazione degli elementi sopra citati, ad esempio dove i piani di transizione integrino il fabbisogno di finanziamento della transizione determinato tramite la tassonomia o gli indici di riferimento climatici dell'UE.

Gli intermediari finanziari, sempre secondo la Commissione, hanno la facoltà di fissare incentivi per incoraggiare solidi risultati rispetto agli obiettivi di transizione dell'impresa, ad esempio ricompensando i progressi compiuti verso gli obiettivi di transizione o i criteri della tassonomia attraverso tassi di interesse allettanti sulla base,

[31] Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, «Un nuovo piano d'azione per l'economia circolare - Per un'Europa più pulita e più competitiva» [COM (2020) 98 final]

[32] Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, «Strategia dell'UE sulla biodiversità per il 2030. Riportare la natura nella nostra vita» [COM (2020) 380 final].

[33] Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e socialeuropeo e al Comitato delle regioni, «Un percorso verso un pianeta più sano per tutti Piano d'azione dell'UE - Verso l'inquinamento zero per l'aria, l'acqua e il suolo» [COM (2021) 400 finale].

tra l'altro, di un rischio di transizione ridotto o di un miglioramento dei costi di finanziamento[34].

Esempi di collaborazioni per l'impatto sociale e ambientale,

Al fine di raggiungere obiettivi di sostenibilità e per rispondere agli obblighi dettati dalla responsabilità sociale delle imprese, la creazione di sinergie è molto importante.

Le partnership con il Terzo Settore possono essere determinanti per le imprese che vogliono investire in business sostenibili anche in un periodo storico complicato come quello attuale. Questo è testimoniato dalle numerose esperienze territoriali.

In un periodo storico come quello contemporaneo, caratterizzato da crisi energetica ed economica, i CEO di tutto il mondo sono preoccupati.

Il più grande studio mai condotto dal Global Compact delle Nazioni Unite e Accenture sui e ceo e la sostenibilità, se il 93% dei manager intervistati ha dichiarato di affrontare 10 o più difficoltà simultanee nella gestione del proprio business, l'87% ha rivelato che le discontinuità in atto limiteranno il conseguimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite (SDGs).

Nonostante tale preoccupazione comunque non cambia i fondamenti attuali e futuri: secondo il 98%, infatti, la sostenibilità è cruciale nel loro ruolo e responsabilità, una convinzione cresciuta del 15% negli ultimi 10 anni[35].

Sono le soluzioni innovative che permetteranno di affrontare queste difficoltà, come appunto la sinergia col Terzo settore, ovvero con quelle organizzazioni non profit che, sui territori, contribuiscono ad affrontare esigenze e sfide sociali, culturali, ambientali, per contrastare i cambiamenti ed ottimizzare gli investimenti verso la transizione sostenibile.

---

[34] Commissione europea, *Raccomandazione (UE) 2023/1425 sull'agevolazione dei finanziamenti per la transizione verso un'economia sostenibile*, 27 giugno 2023

[35] Redazione Forbes.it, *La preoccupazione dei ceo di tutto il mondo: l'attuale contesto ostacola gli obiettivi di sostenibilità*, 17 gennaio 2023, in https://forbes.it/2023/01/17/la-preoccupazione-ceo-attuale-contesto-ostacola-gli-obiettivi-sostenibilita/

Insieme aziende e non profit possono dar vita ad un circolo virtuoso capace di creare interventi integrati che risponda a più obiettivi di sostenibilità, ottimizzando energie e investimenti, e consenta ad entrambe di rafforzare la propria mission e di incrementare il proprio impatto verso lo sviluppo sostenibile e la coesione sociale.

Per una maggiore integrazione tra profit e non profit sui temi della sostenibilità bisogna in primo luogo superare la differenziazione tra sostenibilità ambientale e sociale, individuando interventi che possano produrre un aumento della qualità di vita delle persone, con particolare attenzione di quelle più fragili, e contemporaneamente un miglioramento delle condizioni del pianeta.

Un esempio di questa sinergia è dato dalla collaborazione che unisce la rigenerazione di tessuti di scarto e la creazione di occasioni d'inclusione lavorativa e sociale, nata tra la Ratti S.p.A Società Benefit, azienda tessile di Guanzate (Co) e "Penna Nera", Coop. Sociale di tipo B di Mariano Comense (CO), che gestisce alcuni servizi rivolti a persone con disabilità.

La collaborazione prevede la creazione di occasioni formative per gli utenti di Penna Nera, che vengono coinvolti nel processo di "scampionamento" di tessuti che altrimenti diventerebbero materiale di scarto: la stoffa viene separata da altri materiali quali plastica e carta, e diventa così riutilizzabile.

Le stoffe vengono poi riutilizzate per dare vita a collezioni uniche di tessuti riciclati, che in questo modo non solo vengono recuperate, ma acquistano maggior valore attraverso il lancio di una "capsule collection" dedicata.

Anche in questo caso, l'azienda e l'organizzazione non profit realizzano insieme azioni che perseguono contemporaneamente più obiettivi di sostenibilità – dalla promozione dell'inclusione sociale lavorativa (Obiettivo 10), al consumo e produzione responsabile (Obiettivo 12[36]).

[36] Gallone C. -Pavoni G. -Rumi G., *Sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa*: *l'importanza di creare sinergie*, 20 gennaio 2023, https://www.secondowelfare.it/privati/sostenibilita-e-responsabilita-sociale-dimpresa-limportanza-di-creare-sinergie/

Altro esempio proficuo è dato dalla collaborazione tra l'azienda De-LAB e l'ONG Amref Health Africa per la realizzazione del progetto KOKONO[37].

Il progetto KOKONO e il relativo prodotto nascono in origine da De-LAB, una Società Benefit specializzata in progettazione sociale, consulenza, ricerca e formazione nel campo della Purpose Economy, termine che oggi indica un modello di economia di scopo, volto ad utilizzare il business come leva di generazione di impatti ambientali e sociali positivi. KOKONO è il più recente progetto ad impatto sociale di De-LAB, ideato e realizzato per mitigare i rischi per la salute e la sicurezza a cui sono esposti i bambini di età inferiore a un anno in condizioni di povertà multidimensionale. La culla è il risultato di un processo di progettazione svolto direttamente in loco a Kampala (Uganda), in collaborazione con la popolazione locale, rispettando i principi del value-sensitive e participative design.

Il prodotto di KOKONO è una culla biodegradabile che, oltre ad essere un oggetto solido e durevole, rappresenta i principi della circolarità dei materiali e della loro riutilizzabilità, importanti in Paesi dove non esistono sistemi efficienti di smaltimento dei rifiuti. Inoltre, KOKONO è un prodotto multifunzione, in quanto può essere utilizzato come vaschetta per il bagno e come spazio per il gioco.

Tutti questi aspetti sono stati poi inseriti all'interno di un processo produttivo e distributivo interamente "Made in Uganda", che ha reso l'oggetto economicamente sostenibile e quindi accessibile a persone con reddito medio-basso, un target difficilmente raggiungibile dai prodotti alternativi offerti dal mercato.

[37] L. Dal Negro -F. C. Bramante, *Partnership tra profit e non profit: punti di forza e criticità a partire da un'esperienza sul campo*, 10 ottobre 2022, https://www.secondowelfare.it/

Infine, l'innovazione del modello di business ha seguito i principi del Business Inclusivo[38] attraverso diverse fasi di coinvolgimento degli stakeholder locali non più visti come solo consumatori o end-users ma come veri e propri partner di impresa[39].

[38] C.K Prahald -S. Hart, *The fortune at the bottom of the pyramid*, Cornell University, 2004, http://www.stuartlhart.com/sites/stuartlhart.com/files/Prahalad_Hart_2001_SB.pdf

[39] L. Dal Negro, op. cit., E. Tavoletti, I, *L'innovazione nei Paesi emergenti: resource constrained innovation, Internazionalizzazione e innovazione*, novembre 2012, u-pad.unimc.it,

CONCLUSIONI

All’esito del lavoro di ricerca svolto è possibile concludere affermando che il problema della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile non è un problema moderno, anzi, pratiche “insostenibili” sono sempre esistite, come il terrazzamento dei Maya per la coltura del mais o la deforestazione delle isole Mauritius del 1600, e proprio questi esempi, visto che ancora oggi se ne pagano le conseguenze (basti pensare che nelle isole Mauritius solo il 2% delle piantagioni sono autoctone mentre tutto il resto è stato importato), dimostrano l’importanza di perseguire pratiche sostenibili per il futuro del pianeta e delle nuove generazioni.

Sostenibilità, dunque, che non è solo sostenibilità ambientale ma anche sociale, ed è proprio su questa base che devono essere rivisti i business model delle imprese, per resistere non solo ai cambiamenti economici ma anche politici e normativi, visto che, per rispondere alle diverse istanze delle istituzioni internazionali, come l’ONU, le normative saranno sempre più stringenti.

Sul piano accademico, l'intervista ha costituito un'opportunità di crescita significativa. I dati raccolti hanno arricchito la mia ricerca, fornendo nuove chiavi di lettura e favorendo lo sviluppo di intuizioni inaspettate. Questa esperienza mi ha consentito di affinare le competenze di ascolto attivo e di analisi critica, introducendo un approccio più concreto e dinamico alla mia tesi. L'integrazione tra fonti teoriche e testimonianze dirette si è rivelata fondamentale per offrire una visione più completa e articolata del tema trattato.

Inoltre, l'intervista ha vivificato il cuore del mio studio, portandomi a considerare le storie personali e i vissuti che emergono dietro i dati accademici. Questo mi ha offerto una nuova consapevolezza del profondo impatto umano del mio lavoro di ricerca, conferendogli una dimensione più autentica e sensibile.

Il lavoro di tesi, infine, non ha solo analizzato le problematiche legate alla sostenibilità e alla responsabilità sociale, ma si è occupato anche di ricercare quelle che potrebbero essere papabili soluzioni.

Ed infatti, nella parte conclusiva dell'elaborato, sono state analizzate le collaborazioni tra imprese ed enti del Terzo settore, riportando anche alcuni esempi concreti virtuosi, a dimostrazione che queste sinergie possono generare un miglioramento della qualità di vita delle persone, in particolare di quelle più fragili, e al contempo un miglioramento delle condizioni del pianeta.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

A. FICI, La nuova disciplina dell'impresa sociale: una prima lettura sistematica, Impresa Sociale, 9/2017

C.K PRAHALAD -S. HART, The fortune at the bottom of the pyramid, Cornell University, 2004

E. BRACCI, La scuola dell'autonomia: analisi di contesto e implicazioni gestionali, FrancoAngeli, 2006

E. EZECHIELI -P. DI CESARE, Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo, in M. FASAN -S. BIANCHI (a cura di), Edizioni Cà Foscari, Venice University Press, 2017

E. EZECHIELI -P. DI CESARE, Il movimento globale delle B Corp e la nascita delle Società benefit, Sole24Ore, maggio 2017

E. TAVOLETTI, L'innovazione nei Paesi emergenti: resource constrained innovation, Internazionalizzazione e innovazione, novembre 2012, u-pad.unimc.it

F. FONTANA -M. CAROLI, Economia e gestione delle imprese, McGraw-Hill Education, 2013

F. GANGI, Responsabilità sociale dell'impresa, Egea, la casa editrice dell'Università Bocconi, 2018

F. IANDOLO -F. CAPUTO, La creazione di valore tra economia, impresa e sostenibilità, Edizioni Nuova Cultura, 2018

F. LONGO -F. MASI, Manuale di scienza dell'organizzazione, Roma, 2023

GALLONE C. -PAVONI G. -RUMI G., Sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa: l'importanza di creare sinergie, 20 gennaio 2023,

https://www.secondowelfare.it/privati/sostenibilita-e-responsabilita-sociale-dimpresa-limportanza-di-creare-sinergie/

G. DELL'OREFICE, Feudi di San Gregorio, ecco come la sostenibilità fa crescere gli utili, intervista al Presidente Antonio Capaldo al Sole24Ore del 19 gennaio 2023, www.ilsole24ore.com

G. F. CAMPOBASSO, Manuale di diritto commerciale, M. CAMPOBASSO (a cura di), UTET, 2022

G. LOMBARDO, Economia e gestione delle imprese sostenibili, McGraw-Hill Education, 2013

G. RUMI -C. GALLONE, Cohesion fundraising, non profit e impresa: fare squadra per generare sostenibilità sociale, Percorsi di secondo welfare, 2022

L. DAL NEGRO -F. C. BRAMANTE, Partnership tra profit e non profit: punti di forza e criticità a partire da un'esperienza sul campo, 10 ottobre 2022, https://www.secondowelfare.it/

M. FORTUNATO, L'accesso al credito degli ETS: strumenti operativi e nuove opportunità, il fundraising ed il crowfunding, Fondazione Telos, 2020

Parlamento europeo, Green Deal europeo: la chiave per un'UE sostenibile e climaticamente neutrale, aggiornato il 3.05.2023, in www.europarl.europa.eu

Parlamento europeo, Economia circolare: definizione, importanza e vantaggi, aggiornato il 25.05.2023, in www.europarl.europa.eu

Commissione europea, Libro Verde "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", Bruxelles, 18.07.2001, www.europarl.europa.eu

Commissione europea, comunicato stampa del 2 dicembre 2015, L'anello mancante: la Commissione adotta un nuovo e ambizioso pacchetto di misure sull'economia circolare per rafforzare la competitività, creare posti di lavoro e generare una crescita sostenibile,

https://ec.europa.eu/commission/presscorner

Commissione europea comunicato stampa del 6 luglio 2023, Green Deal europeo: un uso più sostenibile delle risorse naturali vegetali e del suolo, https://italy.representation.ec.europa.eu/

Redazione Forbes.it, La preoccupazione dei ceo di tutto il mondo: l'attuale contesto ostacola gli obiettivi di sostenibilità, 17 gennaio 2023, in https://forbes.it/2023/01/17/la-preoccupazione-ceo-attuale-contesto-ostacola-gli-obiettivi-sostenibilita/

Raccomandazione del Consiglio europeo, 22 maggio 2018, www.invalsiopen.it

About B Corp Certification. https://www.bcorporation.net/en-us/certification/

RIGRAZIAMENTI

Desidero esprimere il mio sincero ringraziamento a tutti i docenti che hanno contribuito al mio percorso accademico. Il loro supporto e la loro dedizione sono stati fondamentali per il mio sviluppo intellettuale e personale.

Un ringraziamento particolare va al mio relatore, il Professor Fabrizio Sammarco, il cui entusiasmo e interesse per la materia di Entrepreneurship hanno acceso in me una profonda passione. Le sue preziose indicazioni e l'opportunità di interfacciarmi con professionisti del settore hanno arricchito notevolmente la mia esperienza.

Sono altrettanto grata alla mia correlatrice, la Dottoressa Susanna Colletto , per la sua straordinaria disponibilità e attenzione in ogni aspetto del mio lavoro di tesi. La sua gentilezza e il suo supporto hanno reso questo percorso non solo più agevole , ma anche estremamente gratificante.

Grazie di cuore a tutti per aver reso possibile questo traguardo.