



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**TRA SOSTENIBILITÀ E B CORP:  
IL PERCORSO DI ARENA S.P.A.**

BETWEEN SUSTAINABILITY AND B CORP:  
THE PATH OF ARENA S.P.A.

Relatore:

PERNA ANDREA

Rapporto Finale

DI GAETANO VALERIO

Anno Accademico 2023/2024

## INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>5</b>
<b>1-L'IMPRESA SOSTENIBILE.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 La sostenibilità nell'impresa .....</b>	<b>29</b>
1.1.1 L'evoluzione della CSR.....	29
1.1.2 Stakeholders theory & value creation.....	36
<b>1.2 Il ruolo dell'impresa .....</b>	<b>45</b>
1.2.1 Costi e vantaggi della sostenibilità .....	49
1.2.3 Approccio strategico alla sostenibilità.....	53
<b>1.3 Organizzazioni e strumenti di sostenibilità internazionale.....</b>	<b>63</b>
1.3.1 Global compact delle Nazioni Unite & OCSE.....	64
1.3.2 Obiettivi di sviluppo del millennio ed Agenda 2030.....	68
<b>1.4 L'importanza di misurare .....</b>	<b>70</b>
1.4.1 Modello Global Reporting Initiative.....	72
1.4.2 Criteri ESG.....	75
<b>1.5 Strumenti &amp; standard di applicazione del CSR .....</b>	<b>79</b>
1.5.1 Codice etico.....	81
1.5.2 Bilancio sociale.....	83
<b>2-I NUOVI MODELLI DI BUSINESS.....</b>	<b>86</b>
2.1.1 Modelli di Business sostenibili.....	87
2.1.2 L'emergere delle hybrid organizations .....	94
2.1.3 B corporation.....	97
2.1.4 Le società benefit nell'ordinamento italiano.....	101
<b>2.2 B-LAB: un ruolo chiave per il movimento B-Corp .....</b>	<b>113</b>
2.2.1 B-Corp e certificazione .....	120
2.2.2 B-Impact Assessment.....	124

2.2.3 Perché certificarsi: La forza del movimento .....	134
2.2.4 Bcorp in Italia: il ruolo di NATIVA S.r.l. ....	140
2.2.5 Differenza tra Bcorp e Benefit corporation.....	147
<b>3-ARENA S.P.A.: IL PERCORSO VERSO LA CERTIFICAZIONE B-CORP</b> .....	<b>152</b>
3.1 ARENA S.P.A: La storia .....	153
3.2 ARENA S.P.A oggi .....	155
3.3 L’inizio di un lungo percorso .....	160
3.4 Arena e l’attenzione agli ESG .....	173
3.5 La certificazione B Corp.....	186
<b>CONCLUSIONE.....</b>	<b>194</b>
<b>SITOGRAFIA e BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>196</b>



## **INTRODUZIONE**

Il presente elaborato nasce dal profondo coinvolgimento maturato verso un'importante tematica che permea il tessuto dell'esistenza umana e del pianeta che la ospita, la sostenibilità, che con le sue molteplici sfaccettature è il filo conduttore delle azioni di entità economiche a cui ho rivolto la mia curiosità per studiare il ruolo ed il potere trasformativo che esercitano sulla società attuale e sulle generazioni future, e di come da semplici stimoli capitalistici abbiano riformato la cultura aziendale diventando promotori di utopiche spinte sostenibili.

Nel vasto universo delle imprese, un'onda di consapevolezza ambientale e sociale spinge molte aziende a rivedere il proprio approccio al business.

Da quando il rapporto Brundtland (1987) ha definito i termini per qualificare il concetto di sviluppo sostenibile un moto di trasformazioni aziendali ha tratteggiato il suo corso.

Accettare il nuovo paradigma richiede un cambio di mentalità per le aziende che non possono più concentrarsi esclusivamente sulla massimizzazione dei profitti per gli azionisti; le questioni di responsabilità sociale d'impresa sono diventate un "ostacolo naturale" per molte aziende, ma anche una fonte di innovazione per tutte quelle che la accolgono ed aprono la strada a modelli di business unici e duraturi nel tempo.

Si immagina un'epoca in cui le aziende abbracciano un nuovo modo di pensare, un'epoca in cui la responsabilità sociale non è solo un'opzione, ma un imperativo per raggiungere la propria *mission* senza rinunciare alla redditività.

Lo scopo di questo studio è quello di aumentare la conoscenza di come le aziende possano contribuire ad un'economia sostenibile attraverso la creazione di valore legato alle tre dimensioni della sostenibilità, ed è inoltre auspicabile, che attraverso il caso oggetto di studio, si aumenti la consapevolezza della presenza effettiva di imprese che intraprendono percorsi di grande impatto socio-ambientale e che la fattibilità della *double purpose company* sia un monito per altre organizzazioni ad accogliere proattivamente gli elementi esterni come ulteriore fonte di vantaggio competitivo e creare un valore condiviso tra l'azienda ed il territorio.

Questo paper permetterà di comprendere la profondità della letteratura sostenibile nelle strategie e nei processi aziendali, cercherà inoltre di unire i frammenti di una conoscenza dispersa, offrendo una mappa chiara dell'evoluzione del concetto di sostenibilità più in generale, e più specificamente di quella imprenditoriale, offrendosi in questo modo come una revisione sistemica e strutturata rispetto all'oggetto di studio.

A tal fine il documento si aprirà con una prefazione il cui titolo "Antropocene della Sostenibilità" è stato scelto appositamente per accostare due soggetti

diametralmente distanti, l'uomo, reale, e la sostenibilità, ideale astratto, almeno inizialmente, tra cui non vi era alcun legame ma che, come vedremo già nell'introduzione, sarà una relazione destinata a lasciare un'impronta e dimostrare che concetti ed eventi quasi passati inosservati agiscano in realtà con un forte impatto nell'era economica attuale. Vedremo difatti come accadimenti storici determinino turbolenze letterarie e necessita di esprimere nuovi concetti affrontando una realtà totalmente avversa, osserveremo quindi la nascita dei primi movimenti ambientalisti e delle critiche rivolte ad un mondo soggiogato da una visione estremamente capitalista.

La prefazione deve il ruolo di guida nella trattazione ai contributi di illustri studiosi e scuole di pensiero che si sono susseguiti in analisi scientifiche ed indagini sostenibili fin dal secolo scorso, per citarne alcuni Peter Victor, Herman Daly, John Dryzek, il Club di Roma ecc.

Nel tessuto delle ricerche, i temi piu comuni si concentrano sulla necessità di responsabilizzare il soggetto economico (impresa) sul suo importante ruolo di catalizzatore dello sviluppo sostenibile aprendo difatti il capitolo primo con un nuovo scenario; l'impresa sostenibile.

Le menti proattive di visionari imprenditori fungono da motore per l'integrazione della CSR (Responsabilità Sociale d'Impresa) nelle strategie aziendali, che attraverso una riforma culturale adottando una prospettiva che ora abbraccia tutti gli attori con cui viene in contatto; le questioni legate alla responsabilità sociale

d'impresa non sono più solo un argomento di discussione, e le aziende pionieristiche dimostrano che è possibile coniugare profitto e sostenibilità.

Le Istituzioni Internazionali consapevoli del nuovo ruolo che l'impresa si vista attribuire, promuovono interessi globali rinnovati con la conseguente ricerca di sistemi di misurazione del merito per tutte quelle aziende che fanno della CSR il proprio valore aggiunto.

Il secondo capitolo è interamente dedicato ai nuovi modelli di business generati dal cambio di paradigma; creare un modello di business sostenibile va oltre il semplice inserimento di attività ambientali o sociali all'interno di una strategia predefinita; è piuttosto la richiesta di una trasformazione radicale della cultura di un'impresa.

Le imprese di questo tipo si posizionano in una zona oscura tra il profit ed il non profit, un ibrido che determinerà l'esigenza di trovare un proprio posto nella legalità e che otterrà la denominazione di Società Benefit. Di questo modello societario verranno analizzate le caratteristiche e le peculiarità, ma soprattutto l'incidenza all'interno del panorama economico italiano attraverso studi analitici sulla sua diffusione e distribuzione geografica nel caratteristico ambiente distrettuale che l'Italia offre.

La seconda parte del capitolo sarà un approfondimento verso un movimento americano che è riuscito ad emergere e creare un network di aziende sostenibili diffuso in tutto il mondo. Si tratterà l'esigenza delle imprese a voler esplicitare

pubblicamente e con chiarezza il proprio intento sostenibile conseguendo la rinomata certificazione “*B Corp*”, e di come l’Italia sia stata la prima nazione ad interessarsi a diffondere il movimento internamente grazie ad una visionaria azienda (NATIVA) che ha assunto il ruolo di guida in questo processo.

Il terzo capitolo è dedicato allo studio di un caso, Arena S.P.A., un’azienda di portata globale nel settore dell’abbigliamento sportivo specializzandosi negli sport acquatici. Vedremo quali sono state le motivazioni che inducono le aziende ad intraprendere un lungo cammino per poter finalmente dimostrare di essere “sostenibili”.

Il caso di studio permetterà di ripercorrere il percorso di una generica azienda manifatturiera che da un approccio esclusivamente capitalistico ed improntato al profitto, decide di introdurre una nuova *purpose* e lavorare quotidianamente per preservare il futuro del pianeta e delle generazioni future. Attraverso colloqui con manager di Arena ho potuto studiare come una struttura aziendale solida sia la base per favorire il cambiamento, di come la cultura aziendale sostenibile sia una prerogativa per i nuovi business ibridi e di come la volontà delle persone in fin dei conti sia l’essenza nell’Antropocene della sostenibilità.

## **1-L'IMPRESA SOSTENIBILE**

È affascinante riflettere sul fatto che ci fu un tempo in cui i termini "sostenibile" e "sostenibilità" erano assenti dal lessico globale. Oggi, questi permeano vari aspetti della nostra vita, dal fare la spesa per "cibi sostenibili" agli sforzi internazionali per lo "sviluppo sostenibile".

L'evoluzione della sostenibilità come concetto è una narrazione avvincente che sfida scetticismi e sovversioni alla sua potenziale diffusione.

Contrariamente alle prime previsioni sulla sua scomparsa, la sostenibilità non solo è perdurata ma è diventata una forza galvanizzante.

Ha superato il suo status di semplice parola d'ordine per diventare un catalizzatore di trasformazione socioeconomica.

In questo primo capitolo ci avvicineremo al tema che avvolge l'elaborato, in un confronto tra mondo contemporaneo ed Antropocene evidenzieremo lo sviluppo dei primi filoni filosofici e la creazione di manifesti sostenibili, in lotta con una società non ancora pronta ad accogliere nuovi ideali e disintossicarsi dal più puro capitalismo.

## ANTROPOCENE DELLA SOSTENIBILITÀ

Quasi tutte le cose di cui l'uomo ha conoscenza possono essere ricondotte ad un inizio, e così come per la maggior parte di esse, soprattutto quelle per cui è difficile trovare una rappresentazione concreta e visibile, il *principium* è da identificare nell'idioma.

Sia "sostenibile" che "sostenibilità" derivano dal latino *sustinēre*, che combina le parole *sub* (da sotto) e *tenēre* (tenere), e significa "mantenere", "sostenere", "supportare", "sopportare" o, forse più significativamente, "contenere".

Dal latino, la parola arrivò con vari sviluppi di neologismi<sup>1</sup> all'inglese "*to sustain*"; l'Oxford English Dictionary afferma che l'aggettivo "sostenibile" entrò in uso comune nel 1965 per via di un dizionario di economia che utilizzava la frase "crescita sostenibile" e ciò dimostra che nel finire del XX secolo si era già sviluppato un concetto ben definito: proteggere il futuro della società umana.

Altre definizioni hanno poi iniziato a circolare enfatizzando un punto di vista ecologico, l'idea che la società umana e l'economia siano intimamente legate all'ambiente naturale.

Così come è possibile individuare una prima nascita nella lingua si può anche provare ad orientarsi verso il periodo storico successivo al quale si misero in moto

---

<sup>1</sup> Neologismo: parola o locuzione nuova, non appartenente, cioè al corpo lessicale di una lingua, tratta per derivazione o composizione da parole già in uso, o introdotta con adattamenti da altra lingua (Treccani).

una serie di movimenti culturali che diedero vita a scritti e trattati di sostenibilità, la nascita letteraria.

Tra il XVIII e il XIX secolo la Rivoluzione Industriale<sup>2</sup> era l'evento che aveva scosso l'umanità; la narrazione trionfalistica la dipinge come un progresso morale ed economico, e rende difficile contestare l'idea che le nuove tecnologie, la crescita economica e la società consumistica siano indispensabili. Chi critica la modernità industriale è spesso oggetto di sarcasmo difensivo; ma sempre più iniziano a domandarsi se la Rivoluzione abbia davvero migliorato le condizioni sociali e non ci fossero risvolti climatici/ambientali.

Nella trattazione sostenibile di questo elaborato, la considerazione della Rivoluzione Industriale è fondamentale poiché, la crisi ecologica e demografica attuale ha radici in quest'epoca, la crescita esponenziale della popolazione e delle emissioni hanno segnato l'era dell'inquinamento evidenziata dalla crescita dei gas serra nell'atmosfera dal 1750 (oltre 1.5 trilioni di tonnellate di CO<sub>2</sub>) in gran parte causata dai combustibili fossili.

---

<sup>2</sup> Rivoluzione Industriale: in questo paragrafo il riferimento è alla "prima" delle rivoluzioni industriali, iniziata nel 1760 e terminata nel 1840 (Treccani). Si verificheranno in totale ben tre Rivoluzioni di cui la terza giunge fino ad i giorni nostri.

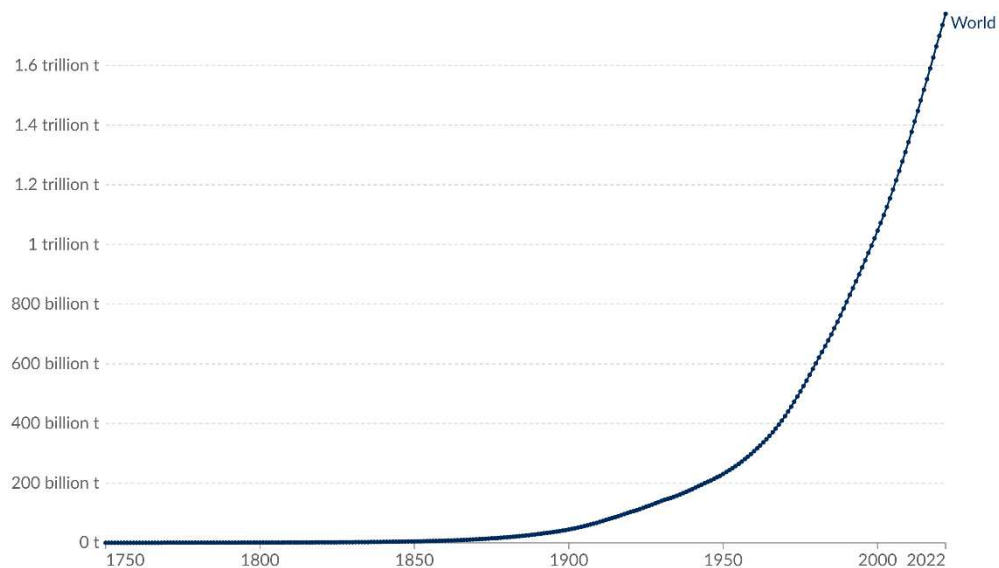


Grafico I.1 "Totale Emissioni CO2 dal 1750 ad oggi": *fonte ourworldindata.org*

Tutto ciò serve a dire che la semplicistica narrazione del progresso doveva essere ripensata. Dopo 250 anni, l'esperimento industriale non si è ancora fermato, ed oggi come allora voci di cautela e dissenso vengono soffocate dal rumore delle macchine.

Tuttavia, molti scienziati, attivisti politici ed ecologisti hanno iniziato a gettare le basi per un mondo alternativo che ha respinto la narrazione del "progresso", e creato le premesse per l'ambientalismo e l'emergere del movimento per la sostenibilità alla fine del XX secolo.

Il moderno movimento sostenibile deve quindi ai critici, agli intellettuali ed ai protestanti degli anni '60 e '70 molti dei concetti di base che hanno plasmato la sostenibilità.

In questo decennio, una vasta e vocale comunità di studiosi, gruppi studenteschi, attivisti e organizzazioni ambientaliste ha sfruttato nuove (e spesso devastanti) ricerche scientifiche per sensibilizzare sulle questioni ambientali<sup>3</sup>, spingere per il cambiamento sociale e sostenere politiche governative a favore dell'ambiente.

La dicotomia tra "natura" e "civiltà umana" che strutturava il pensiero occidentale, fu abbattuto da un movimento ambientalista dotato di un'innovativa prospettiva.

Questo approccio ecologico sottolineava l'interconnessione tra organismi viventi ed entità non viventi, illustrando come nutrienti ed energia circolino in una complessa rete di interazioni. Il mondo naturale non era più visto come qualcosa di separato; piuttosto, gli esseri umani diventavano una componente intrinseca dell'ambiente, influenzandolo e venendo influenzati attraverso diversi canali come nutrienti, inquinanti e microbi.

---

<sup>3</sup> Molti degli studi condotti in questi anni si sono concentrati sugli impatti delle soluzioni innovative impiegate al tempo su biodiversità e conservazione. Un esempio di queste pubblicazioni è: *"Parks, Politics, and the People"* (1962) di Conrad L. Wirth, che ha sollevato preoccupazioni sull'uso sostenibile delle risorse naturali; *"Silent Spring"* (1962) di Rachel Carson che ha studiato l'effetto dei pesticidi su ambiente ed animali; *"The Origin of Species"* (1859) di Charles Darwin che sebbene sia di molto precedente alla trattazione degli anni 60 ha contribuito a informare molte ricerche successive nel campo della conservazione naturale.

Donald Worster ha individuato le radici di questo paradigma ecologico, noto come "economia della natura"<sup>4</sup>, nel XVIII secolo, sottolineando la sua ampia accettazione negli anni '60.

Tuttavia, non si può dire che il messaggio di questi studiosi e organizzazioni sia stato accolto a braccia aperte. Per molti della generazione del dopoguerra, informare sull'ambiente sembrava parlare del nulla ed andare contro la stabilità e abbondanza degli anni del dopoguerra. A causa delle radicate attitudini nei confronti del mondo naturale, gli ambientalisti trascorsero molto tempo cercando di educare un pubblico in gran parte apatico attraverso campagne di sensibilizzazione, libri, riviste, che da un lato volgevano ad una critica industriale, dall'altro fornivano esempi e modelli per rendere facilmente comprensibile la relazione intricata tra gli esseri umani, la tecnologia umana e l'ambiente.

Tra questi uno di quelli più comuni e che ci può aiutare a visualizzare questo legame è un diagramma di Venn tripartito che illustra l'interconnessione delle "tre E": ambiente, economia ed equità o giustizia sociale.

---

<sup>4</sup> Worster Donald, *Nature's Economy: A History of Ecological Ideas*, Cambridge University Press, 1994

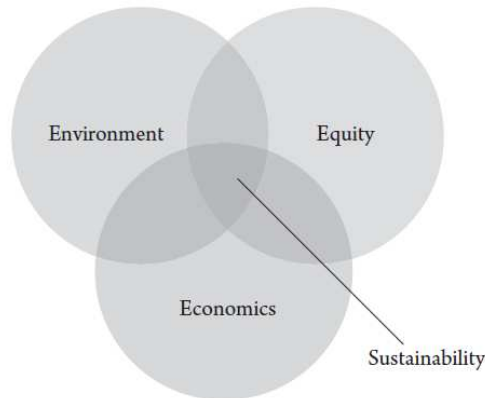


Fig 1.1 Modello delle tre "E"

Questo modello, in fig. 1, verrà approvato nel 2005 dal Vertice Mondiale delle Nazioni Unite e compare in innumerevoli libri, siti web e modelli ecologici.

Un altro modello riconcepisce il diagramma come una serie di cerchi concentrici, in cui l'ambiente è visto come fondamento della sostenibilità, con società ed economia inserite al suo interno. Quest'ultimo modello riflette la critica degli economisti della sostenibilità, come Peter Victor e Herman Daly, che sostengono che la società e l'economia sono supportate dall'ambiente e non potrebbero esistere senza di esso, e quindi che l'ambiente dovrebbe avere la priorità concettuale in qualsiasi modello di sostenibilità.

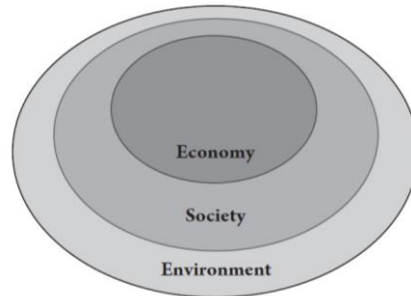


Fig. I.2 Economia e Società vincolate dai limiti Ambientali

Come afferma Daly, "Tutti i sistemi economici sono sottosistemi all'interno del grande sistema biologico di interdipendenza ecologica."<sup>5</sup>

La nozione fondamentale illustrata nei suddetti diagrammi ruota attorno alle tre E (Economy, Environment, social Equity) un concetto profondamente radicato nel campo dell'ecologia che affronteremo più avanti nel paragrafo.

Una definizione meno recente ma decisamente più profonda perviene dal fisico Albert A. Bartlett e compare in un saggio del 1997-1998<sup>6</sup> che si concentra sui rischi che la crescita incontrollata della popolazione, quella economica e i combustibili fossili pongono all'esistenza umana e a quella del pianeta. Bartlett è noto soprattutto per la sua arguta affermazione che *"l'agricoltura moderna è l'uso del suolo per convertire il petrolio in cibo"*.

---

<sup>5</sup> Daly, Herman E. *"Toward a Steady-State Economy"*

<sup>6</sup> Barlett A, "Riflessioni sulla sostenibilità, la crescita della popolazione e l'ambiente - Rivisitato" 1997-98

C'è poi anche l'interpretazione di John Dryzek <sup>7</sup>sulla sostenibilità il quale sostiene che c'è stato un cambiamento nelle narrazioni ambientali nel corso dei decenni, in cui diverse narrazioni relativamente nuove hanno preso forma, accanto a un vecchio prometeismo <sup>8</sup> ; e che il pluralismo della sostenibilità ha portato e continuerà a causare profondi disaccordi su diverse tematiche ,come ad esempio il concetto di crescita economica.

Ci sono però alcuni principi ricorrenti nelle trattazioni di questi studiosi e che potremmo considerare la base intellettuale del movimento per la sostenibilità che si configura quindi come un ampio dibattito:

1-Sistema società-economia-ambiente

2-I limiti della società

3-Attenzione al futuro della società

4- decentralizzazione

---

<sup>7</sup> Dryzek John, *"The Politics of the Earth: Environmental Discourses"*,1997

<sup>8</sup> Prometeismo: il termine è stato utilizzato per descrivere un'attitudine o un'ideologia che promuove la sfida alle convenzioni, la ricerca di conoscenza, l'innovazione e l'autonomia umana, nel testo in questione ha una valenza negativa,

## 1- Sistema società-economia-ambiente

Questo concetto risale ai primissimi principi ecologici<sup>9</sup> (XVIII secolo) ed è benzina di molti sviluppi idee e modelli sostenibili, tra cui quello delle tre E introdotto in precedenza. Questa prospettiva ecologica pone la sua enfasi sul concetto di “*sistema*”, il quale ha influenzato significativamente il campo della sostenibilità e che verrà poi più recentemente rielaborato come ecosistema

Le tre E incarnano fondamentalmente un'idea ecologica che sottolinea l'interazione dinamica tra comunità umane, flussi di risorse e l'ambiente naturale. La sostenibilità, che abbraccia questo principio olistico, va oltre la mera attenzione dell'ambiente.

Sul fronte economico, la sostenibilità richiede un sistema capace di produrre continuamente beni e servizi, favorire equilibrio finanziario ed evitare debiti;

La dimensione ambientale impone la conservazione e salvaguardia di risorse rinnovabili e la protezione della biodiversità mentre la dimensione sociale comporta una serie di fattori, tra cui la distribuzione equa delle risorse, pari opportunità per tutti i cittadini, giustizia sociale ...

La sostenibilità emerge quando queste dimensioni sono affrontate armoniosamente, riconoscendo la loro interdipendenza e la necessità di un

---

<sup>9</sup> Worster Donald , Op cit.

approccio bilanciato e integrato per garantire un quadro sociale prospero e duraturo.

## 2- I limiti della società

Il concetto di limiti emerge come una risposta diretta all'assunzione dell'economia classica che la natura è una cornucopia inesauribile, che le risorse naturali sono inesauribili e che la crescita indefinita della popolazione umana è sostenibile. Mentre economisti ed ecologisti avevano iniziato a mettere in discussione la crescita economica e demografica a metà del XX secolo, il momento chiave associato a tali preoccupazioni è stato il libro del 1972<sup>10</sup> del Club di Roma, "I limiti dello sviluppo" i quali avvertivano che i limiti alla crescita sul pianeta mantenendo quel tasso di crescita si sarebbero raggiunti in 100 anni.

Le provocazioni del Club di Roma, unite agli scritti di altri economisti ecologici degli anni '60 e '70, scatenarono un dibattito globale sugli svantaggi della crescita.

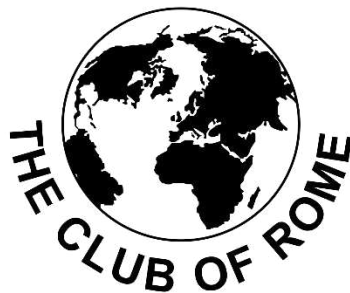


Fig. I.3 Logo Club di Roma, Fonte: [www.clubofrome.org](http://www.clubofrome.org)

---

<sup>10</sup> Club di Roma, "Rapporto sui limiti dello sviluppo", 1972

Negli anni '90, Daly delineava delle linee guida per cercare di aiutare nel definire i limiti allo sfruttamento materiale, ad esempio per una risorsa rinnovabile, come suolo, foresta o pesce, il tasso sostenibile di utilizzo non può superare il tasso di rigenerazione della sua fonte; una risorsa non rinnovabile, come i combustibili fossili, minerali ad alto grado o acque sotterranee fossili, il tasso sostenibile di utilizzo non può superare il tasso al quale una risorsa rinnovabile, utilizzata in modo sostenibile, può sostituirla ed infine per un inquinante, il tasso sostenibile di emissione non può superare il tasso al quale quel inquinante può essere riciclato, assorbito o reso inoffensivo nel suo luogo di smaltimento.

### 3 Il futuro della società

I sostenitori della sostenibilità sostengono che le azioni suscettibili di creare danni sociali, economici e ambientali siano anti-etiche perché impongono alle generazioni future problemi che altrimenti non sarebbero esistiti.

Vedremo poi che questo linguaggio intergenerazionale verrà utilizzato anche in

"Il Nostro Futuro Comune"<sup>11</sup>, pubblicato dalla Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo delle Nazioni Unite.

---

<sup>11</sup> Il "Nostro Futuro Comune" è noto anche come "Rapporto Brundtland", un documento del 1987 in cui venne per la prima volta introdotto il concetto di sviluppo sostenibile.

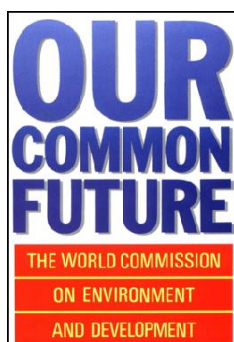


Fig. I.4 "Our common future" , Fonte: Rapporto Brundland 1987

#### 4Localizzazione,decentralizzazione

L'insostenibilità della società industriale, è un monito per alcuni di ritornare a ribadire il valore del piccolo e del locale. I sostenitori della sostenibilità vedono la società industriale come debole e vulnerabile al collasso, mentre orientarsi verso il locale viene offerta come strategia per la resilienza sociale la sostenibilità implica un'azione individuale, una decentralizzazione della responsabilità, anziché un atteggiamento passivo che si aspetta che il governo o "qualcun altro" risolva i nostri problemi.

Questo concetto di sostenibilità è fortemente influenzato dal lavoro di E.F.Schumacher<sup>12</sup>, capo del National Coal Board del Regno Unito, il quale si è distanziato dall'economia classica criticando la produzione centralizzata di energia

---

<sup>12</sup> E. F. Schumacher, "Piccolo è bello. Uno studio di economia come se la gente contasse qualcosa", 1973

nel mondo sviluppato, la dipendenza eccessiva dai combustibili fossili e la fede fanatica nella crescita economica illimitata.

Il movimento sostenibile opera con diverse sfumature di questi quattro presupposti individuati, naturalmente vi è un ampio dibattito sulle specifiche di ciascuno ed emergono una sorprendente varietà di punti di vista e conflitti.

Il tumulto ambientalista degli anni '60 e '70 non si è fermato solamente al far notare che si stava sorvolando su alcune tematiche che avrebbero cambiato il futuro dell'umanità ma vide la nascita di una nuova forma di economia, quella ecologica.

Questa corrente di pensiero trovava l'oggetto principale di critica nell'economia neoclassica, di cui uno dei più ferventi esponenti era Milton Friedman che riuniva la maggior parte delle convinzioni che gli economisti ecologici trovavano obiettabili: l'identificazione dell'economia *laissez-faire*<sup>13</sup>, il monetarismo, la fede riposta nei prezzi e nel mercato per regolare carenze e surplus; la convinzione incrollabile che lo scopo di un'economia sia la crescita perpetua, l'adorazione

---

<sup>13</sup> Il termine *laissez-faire* è un'espressione francese che riassume il principio secondo il quale lo Stato non deve imporre alcun vincolo all'attività economica, allo scopo di affermare il postulato della libertà individuale (...). La conseguenza del l. f. è la limitazione delle funzioni dello Stato al mantenimento dello stato di diritto, della sicurezza e più in generale ad ambiti di attività che non sarebbero mai intraprese dai singoli individui o da associazioni private. (Treccani)

delle tecnologie, la completa apatia nei confronti dell'inquinamento e della degradazione ambientale.

Una delle caratteristiche che contraddistingue l'economia ecologica di prima ondata è la condanna dell'economia *mainstream*<sup>14</sup> piuttosto che concentrarsi su come costruire una "economia verde".

Questi economisti sostenevano che la Rivoluzione Industriale non doveva essere una trasformazione permanente e che la società aveva bisogno di un'economia stabile, equa ed ecologicamente sostenibile, un'idea considerata eretica per le società capitalistiche dell'era della Guerra Fredda, vediamo quali sono le principali critiche rivolte verso l'economia neoclassica:

1-Il concetto di crescita

2-Ambiente naturale ignorato

3-Metriche e misurazioni

La prima e forse più importante critica si concentra sulla convinzione che una società capitalista "sana" richieda una crescita economica perpetua, ossia un aumento inarrestabile del flusso aggregato, del consumo e/o dell'output.

---

<sup>14</sup>Il termine *mainstream* è utilizzato per indicare il concetto di economia capitalistica globalmente riconosciuta come l'unica possibile.

La crescita è una metafora molto potente spesso associata ad attributi positivi nelle società occidentali ed opporsi ad essa equivale in qualche modo a opporsi al "sviluppo" o all'"evoluzione" della società e favorire la recessione economica. Come Herman Daly sosteneva nel suo libro del 1977<sup>15</sup>, il verbo "crescere" è diventato così carico di connotazioni positive che abbiamo dimenticato la sua prima denotazione letterale di "spuntare e svilupparsi fino alla maturità".

Daly ed il Club di Roma, come abbiamo visto ad introduzione del paragrafo, sostenevano invece l'idea di seguire e vivere entro i "limiti biofisici" dell'economia, il che significava, una riduzione del flusso nell'economia, una diminuzione dei livelli di inquinamento, stabilizzazione della popolazione, un rallentamento del consumo di risorse e un aumento delle fonti rinnovabili di energia. Tuttavia, nessuno di loro propone una proposta operativa completa per abbandonare un'economia basata sulla crescita ed instaurare un sistema economico sostenibile, sebbene Daly sia forse quello che si avvicina di più delineando un quadro macroeconomico per una nuova economia<sup>16</sup>, ma in generale

---

<sup>15</sup> Daly Herman, Op Cit.

<sup>16</sup> La visione della "nuova economia" proposta da Daly si concentra sul concetto dello stato stazionario. In questa prospettiva, si immagina un contesto in cui la crescita economica, la produzione e i consumi sono statici, ossia pari a zero. Inoltre, la popolazione e il tasso di occupazione rimangono costanti al fine di prevenire tensioni sociali e fratture. Questo modello si basa sull'idea che gli investimenti dovrebbero essere indirizzati principalmente verso infrastrutture e servizi sanitari pubblici, riducendo al contempo quelli orientati al mercato, alle spese militari ecc.

gli economisti ecologici indicano nuovi obiettivi economici e sistemi che rallenterebbero il degrado ambientale e promuoverebbero la giustizia sociale.

Gli economisti ecologici avanzarono una seconda critica nei confronti dell'economia neoclassica, accusandola di ignorare deliberatamente l'ambiente o di considerarlo solo per la creazione di ricchezza. Il mondo naturale era esternalizzato anche dalle equazioni economiche fino a quando non acquisiva un "valore" di scambio.

Per fare un esempio, senza regolamentazioni ambientali, un'azienda non era obbligata a considerare lo sversamento di sostanze tossiche o l'inquinamento atmosferico come costi, anzi, in molti modi, erano considerati benefici. Gli economisti ecologici trovarono insostenibile questa situazione in cui, una volta che un inquinante entrava nei "beni comuni", l'azienda non era più ritenuta responsabile, anche se causava problemi di salute umana o danni ambientali.

Seguendo questo filone matematico la terza critica si rivolgeva agli indicatori del benessere economico impiegati in modo incosciente dall'economia neoclassica. Tutti gli economisti ecologici deridono l'uso del prodotto interno lordo (PIL)/prodotto nazionale lordo (PNL) come misura utile. Poiché il rapporto dà un'impressione falsa che un'economia corpulenta sia anche sana e resistente, ma non solo, infatti questa metrica è così eticamente impoverita che conta

perversamente i disastri ambientali come una cosa positiva, poiché la bonifica ambientale è redditizia per alcune imprese<sup>17</sup>.

Gli stadi iniziali del movimento economico sostenibile presentano una critica approfondita all'economia convenzionale, mirando a trasformare la spesso etichettata "scienza cupa" in una disciplina più etica ancorata alla consapevolezza ecologica verso un futuro in cui la ricerca della crescita economica sarebbe stata abbandonata come politica governativa. Questo sforzo collettivo mirava a costruire un ecosistema umano equo che operasse in sicurezza entro i suoi vincoli biofisici. Sebbene questi primi economisti ecologici abbiano incontrato un successo limitato dagli anni '60 ai primi anni '90, le loro idee hanno ricoperto un ruolo cruciale nel plasmare il movimento per la sostenibilità negli ultimi decenni ed è stato fonte di ispirazione per i moderni atteggiamenti licantropi e della trattazione di una forma nuova di impresa non più vittima di un modello capitalistico ma attenta alle dinamiche socio-ambientali e a cui hanno passato il ruolo di protagonista del cambiamento che prima era solo ricoperto da studiosi.

---

<sup>17</sup> Un esempio a sostegno di questo è stata la fuoriuscita di petrolio Exxon Valdez al largo delle coste dell'Alaska nel 1989, una catastrofe di proporzioni senza precedenti che ha finito per aumentare il PIL degli Stati Uniti di almeno 2 miliardi di dollari dovuto a un boom ricevuto dalle attività e dai servizi del territorio.

Questa idea rivoluzionaria oggi si è evoluta nella volontà di connettere in una sinergica interazione il soggetto economico (l'impresa) con il contesto che la circonda, stabilendo relazioni a lungo termine con la comunità in cui opera.

L'impresa non solo riconosce le sfide sociali, culturali ed ambientali espresse da tutti gli attori coinvolti, ma le incorpora attivamente nei propri obiettivi e azioni manageriali. Dopo aver percorso timidi passi nella condivisione dei primi ideali di sostenibilità in senso lato, possiamo ora avvicinarci di più al caso oggetto di studio e spiegare come l'impresa abbia assunto un ruolo di leader nel processo di trasformazione globale, supportate dal lavoro di illustri economisti, che hanno cercato di dare una conferma del veste di protagonista nella società e di come essa da oltre 30 anni abbia permesso di dare una definizione concreta al concetto di *sviluppo sostenibile*.

Esploreremo la nozione di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) e le ragioni che motivano le imprese a considerare attentamente un possibile “nuovo” vantaggio competitivo. Esamineremo nel seguente paragrafo le prime teorie di personaggi di spicco che cominciavano a discostarsi dagli aspetti puramente economici di costo e profitto, e a identificare un tipo di imprenditoria che supera la visione capitalistica predominante. Successivamente, ci concentreremo sui nuovi modelli di business, nei quali le aziende riconsiderano le proprie priorità,

riaffermando il legame con il contesto sociale e ambientale e cercando un vantaggio competitivo attraverso un posizionamento strategico sul mercato.

## **1.1 La sostenibilità nell'impresa**

### ***1.1.1 L'evoluzione della CSR***

Il termine Corporate Social Responsibility (CSR) o Responsabilità Sociale D'impresa (RSI) in italiano, venne definito dal vertice europeo riunitosi a Lisbona nel 2000 all'interno del "Libro Verde"<sup>18</sup> come:

*"L'integrazione su base volontaria dei problemi sociali ed ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con altre parti".*

Risalgono però alla fine dell'Ottocento i primi cenni della responsabilità sociale ed è proprio in questo periodo che si può identificare la nascita di tale orientamento.

Negli anni '30, emersero nuovi attori che si assunsero la responsabilità del benessere delle comunità e del pianeta, adottando pratiche commerciali più consapevoli e una responsabilità sociale accresciuta. Alcune aziende iniziarono ad integrare nuove priorità, in risposta a pressioni costanti e crescenti provenienti da

---

<sup>18</sup> Commissione delle comunità europee, "Libro Verde", Bruxelles, 2001

varie fonti: organizzazioni non profit, enti pubblici, gruppi di interesse, fornitori, potenziali investitori, azionisti, politici e persino colleghi e membri del consiglio. Questo cambiamento di prospettiva ha dato vita alla prima Corporate Social Responsibility (CSR) che possiamo definire "di vecchio stampo".

Gli industriali di quel periodo sperimentarono forme di filantropia aziendale per la prima volta, ma queste pratiche spesso entravano in conflitto con le aspettative degli azionisti, i quali non vedevano i vantaggi ma solo perdite.

L'idea di stabilire un legame tra l'azienda ed il contesto esterno, includendo dimensioni sociali ed ambientali, era quindi presente già prima della formulazione dei principi sostenibili menzionati nel paragrafo precedente.

Negli anni successivi il concetto di CSR continuò a svilupparsi ed in particolare ottenne il riconoscimento negli anni '50; lo studioso H.R. Bowen nel 1953<sup>19</sup> identifica il ruolo dell'impresa come centro di vita che, attraverso la sua azione, ha la capacità di influenzare diversi soggetti, come ad esempio i cittadini; inoltre la responsabilità sociale viene definita come una responsabilità individuale del manager, che deve perseguire le decisioni più opportune e vantaggiose per la società; i businessman vengono rappresentati come servitori di valori sociali e non dei desideri degli azionisti.

---

<sup>19</sup> H. Bowen, *"Social Responsibilities of the Businessman"*, 1953

All'inizio degli anni '60 numerosi studiosi iniziano a sviluppare nuove definizioni di CSR; fu inoltre un periodo di boom economico caratterizzato da grandi cambiamenti nel mondo occidentale e negli USA in particolare in cui si stava delineando un assetto di mercato di massa ed una società di tipo consumistico. I movimenti sociali di quegli anni avevano dato grandi speranze riguardo al miglioramento delle condizioni di vita, alla promozione della libertà individuale e alla soddisfazione dei bisogni dell'individuo, che non si limitavano più solo ai bisogni primari, ma incorporavano più ampi ideali di lotta contro la segregazione razziale e i diritti delle persone di colore e dei diritti delle donne ecc.

In questi anni aggiunge un concetto importante riguardo il CSR con Frederick<sup>20</sup>, che difende l'idea secondo cui il significato economico della produzione è da intendere nella possibilità di potenziare il benessere socioeconomico ma che le imprese devono comunque avere un comportamento rispettoso verso le risorse economiche e umane, utilizzandole anche per fini sociali.

Gli anni 60 sono quindi un letto per lo sviluppo di successivi studi di CSR e della proliferazione di studi letterari che analizzano il fenomeno per comprendere più approfonditamente l'importanza dell'attività delle aziende, giungendo talvolta anche a risultati parzialmente o totalmente contrastanti.

---

<sup>20</sup> William C. Frederick, *"The Growing Concern over Business Responsibility"*, 1960

Negli anni 70, il CSR incontra un ostacolo alla sua diffusione; se per alcuni era *responsabilità* del Businessman “migliorare” le condizioni sociali di cittadini e lavoratori, per altri è una mera perdita di tempo.

Milton Friedman, aveva una posizione critica riguardo la CSR che raccoglieva sempre più consensi; sosteneva che la principale responsabilità di un'azienda era quella di massimizzare i profitti per i suoi azionisti, piuttosto che impegnarsi in iniziative di responsabilità sociale. Questa idea è espressa in una sua pubblicazione<sup>21</sup> che sottolinea il ruolo delle aziende di operare nell'interesse degli azionisti, agendo nell'ambito delle leggi e dei regolamenti, senza prendere parte ad iniziative di beneficenza o azioni che non siano direttamente correlate all'aumento dei profitti. La sua visione rispecchia quella di un prestito di denaro degli azionisti, per realizzare iniziative sociali, senza alcun controllo sulle attività aziendali rappresentando difatti un'appropriazione di denaro e quindi un comportamento moralmente scorretto. Le questioni sociali e ambientali devono essere affrontate dai governi e dagli individui attraverso il sistema politico e la filantropia personale non dalle aziende che sono concentrate su efficienza, produzione di beni e servizi di alta qualità e sulla creazione di valore per gli azionisti.

---

<sup>21</sup> Friedman, M. “*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*”. New York Times Magazine, 1970

Gli anni 80' rappresentano una svolta, che sorpassa gli scetticismi del decennio precedente, si diffondono studi puntuali degli effetti dell'impresa sulla società e sull'ambiente e si ampliano le vedute verso altri soggetti oltre agli shareholders (azionisti).

Durante questo periodo, emersero due approcci di studio distinti, che hanno contribuito a modellare la visione aziendale con idee di *social responsibility*.

Da un lato, la "Teoria degli Stakeholder" che si focalizza sulla massimizzazione del valore per gli azionisti, poiché il loro benessere e la sopravvivenza dell'impresa risultavano strettamente interconnessi.

Dall'altro lato, la corrente del "Business Ethics" si concentra sulla creazione di una consapevolezza all'interno delle imprese riguardo alle proprie responsabilità sociali. La business ethics, diversamente al CSR di vecchio stampo che nasceva dalla pressione esterna sull'impresa, nasce dall'impresa verso l'ambiente "esterno" considerando le azioni e decisioni aziendali attraverso una lente etica, cercando di allinearsi con valori e norme socialmente condivisi.

In questi anni di grande fermento la tematica che prima era di solo studio letterario cattura oltre alle aziende anche l'interesse delle Organizzazioni

Internazionali come la World Commission on Environment and Development, WCED, che nel Rapporto Brundtland<sup>22</sup> definirà il concetto di sostenibilità come

*“lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri”.*

L'essenza fondamentale di questa definizione è la necessità di garantire l'equità intergenerazionale. Il rapporto sottolinea che lo sviluppo è sostenibile solo se tiene conto degli impatti sociali ed ambientali, oltre a quelli puramente economici, identificando così una triplice dimensione della sostenibilità comunemente nota come "*Triple Bottom Line*."<sup>23</sup>

Le tre dimensioni inscindibili della sostenibilità sono le seguenti:

Sostenibilità ambientale: Questo aspetto si riferisce alla capacità di preservare la qualità ed il ricambio delle risorse naturali. Implica anche un uso responsabile e consapevole delle risorse della Terra, garantendo che le generazioni future possano godere degli stessi benefici e della stessa qualità dell'ambiente odierno.

Sostenibilità sociale: Dimensione che riguarda la capacità di assicurare il benessere umano, includendo aspetti come la sicurezza, la salute, l'istruzione, la partecipazione democratica e la giustizia sociale. Una società sostenibile si

---

<sup>22</sup> Brundtland Report, WCED, 1987

<sup>23</sup> J. Elkington, "*Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*", 1998

preoccupa di garantire un livello di benessere equamente distribuito tra diverse classi sociali e generi, assicurando a tutti l'opportunità di vivere in condizioni dignitose e di partecipare alla vita sociale ed economica.

Sostenibilità economica: Rivolge l'attenzione alla capacità di generare reddito e occupazione per il sostentamento della popolazione. Una dimensione economica sostenibile implica un equilibrio tra crescita economica e uso efficiente delle risorse, evitando l'erosione delle risorse naturali e promuovendo modelli di sviluppo che rispettino i limiti del pianeta.

Pochi anni più tardi nel 1992 il concetto viene discusso nuovamente nella Conferenza di Rio che conferma la sostenibilità come integrazione di ambiente, economia e società, e la promuove attraverso la stesura dell'Agenda 21 (ventunesimo secolo) invitando le grandi imprese multinazionali a definire accordi commerciali che contemplassero e tutelassero i diritti umani di base, quelli dei lavoratori e il rispetto dell'ambiente. Anche l'Unione Europea iniziò ad elaborare una strategia di coinvolgimento delle aziende nel progetto CSR dal 1997 attraverso l'istituzione di un organo di consulenza dedicato e la pubblicazione nel 2001 del "Libro Verde" che segnò una svolta della CSR nel panorama Europeo.

L'obiettivo era quello di utilizzare al meglio le esperienze già esistenti, incoraggiando lo sviluppo di pratiche innovative, migliorando la trasparenza e

rafforzando la valutazione e la convalida delle varie iniziative realizzate in Europa. In altre parole, si vuole promuovere la responsabilità sociale in tutte le dimensioni aziendali, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda. Dunque, nasce la consapevolezza che il valore creato da un'impresa non può più solamente misurarsi sulla base di criteri economici tesi alla massimizzazione del profitto, ma necessita di un'integrazione con gli aspetti ambientali e sociali e che quindi fare impresa non è più soltanto un obbligo economico verso gli azionisti ma una *condivisione* del risultato con altri attori che direttamente o indirettamente usufruiscono dei benefici creati.

Questo approccio di condivisione supera per alcuni versi l'occhio capitalistico che aveva dominato il secolo scorso e rimanda a quell'idea dei primi visionari filantropi che volevano cambiare il modo di fare impresa e focalizzarsi su altri aspetti oltre al mero profitto. È così che nasce, tra perplessità e dubbi degli azionisti del 900, la Stakeholder Theory opera dell'americano R.E. Freeman.

### ***1.1.2 Stakeholders theory & value creation***

Dopo lo sviluppo e la diffusione nel tempo del concetto di Corporate Social Responsibility (CSR), molte imprese iniziarono ad abbracciare modelli che con sfumature differenti approcciavano la nuova idea sostenibile, alcune dando

priorità alle relazioni con gli stakeholders coinvolti nel loro operato. Questa scelta si trasforma in una priorità nelle decisioni aziendali, dove valori etici, ambientali e sociali diventano centrali, mirando a obiettivi sostenibili e a miglioramenti continui nel tempo. L'impresa ha un ampio impatto sulla società e proprio per tale ragione deve considerare gli interessi di tutte le persone coinvolte nella sua attività che includono non solo gli azionisti, ma anche dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali, governi e tutti gli altri attori che possono essere influenzati dalle decisioni e dalle azioni dell'organizzazione, chiamati *stakeholders*, Freeman<sup>24</sup> li identifica come:

*«gruppi o soggetti che sono influenzati o possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi d'impresa»*

Con Freeman il mondo imprenditoriale subisce un cambiamento di mentalità, rispetto a quella post-industriale, e c'è una nuova figura ora, che ha come obiettivo l'interesse dell'impresa e non più quello "proprio" dell'azionista.

In sostanza, nella Stakeholder Theory figurano un insieme di attori esterni e interni che possono influenzare il successo e la stabilità dell'azienda, la cui gestione attenta e strategica diventa cruciale un punto cruciale per garantire il successo a lungo termine dell'organizzazione.

---

<sup>24</sup> Freeman, "Strategic management. A Stakeholder Approach, 1984

Anche il rapporto di interazione reciproca e continua tra un'azienda e l'ambiente in cui essa opera suscita l'interesse di Freeman che nota come le azioni e le decisioni dei molteplici portatori di interessi influenzino e siano a loro volta influenzate dai comportamenti strategici dell'impresa.

L'organizzazione, per conseguire un posizionamento favorevole nel mercato, deve dedicare particolare attenzione alla costruzione di relazioni durature e stabili con tutti gli stakeholder coinvolti, rafforzando la reputazione dell'organizzazione e contribuendo e anche a costruire un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo periodo.

I soggetti che interagiscono con l'impresa possono essere distinti in due categorie: gli stakeholder primari e gli stakeholder secondari.

Gli stakeholder primari rappresentano coloro dai quali dipende direttamente la sopravvivenza dell'impresa. Questo gruppo comprende in primis gli azionisti o shareholder, ma anche dipendenti, clienti e fornitori. Essi hanno la capacità di esercitare una pressione significativa e diretta sull'attività aziendale, influenzando profondamente le sue dinamiche.

D'altra parte, gli stakeholder secondari includono una gamma più ampia di attori che possono influenzare o essere influenzati dall'operato dell'organizzazione. Questa categoria abbraccia istituzioni, comunità locali, associazioni di impresa, sindacati e altri attori che, sebbene non siano indispensabili alla sopravvivenza

aziendale, sono in grado di influire significativamente la sfera sociale dell'impresa, comprese le relazioni aziendali.

Tutti questi portatori di interesse svolgono un ruolo attivo nella creazione di valore aziendale e non sono semplici spettatori delle conseguenze delle azioni aziendali; la teoria degli stakeholder rappresenta un quadro concettuale in cui gli obiettivi aziendali si fondono armoniosamente con le diverse istanze provenienti dai vari attori sociali poiché ogni stakeholder sviluppa una giustificata aspettativa di ricevere una remunerazione adeguata rispetto al contributo apportato. Pertanto, all'obiettivo di massimizzare il profitto si affianca la più ampia prospettiva di creazione del valore con un approccio olistico all'impresa.

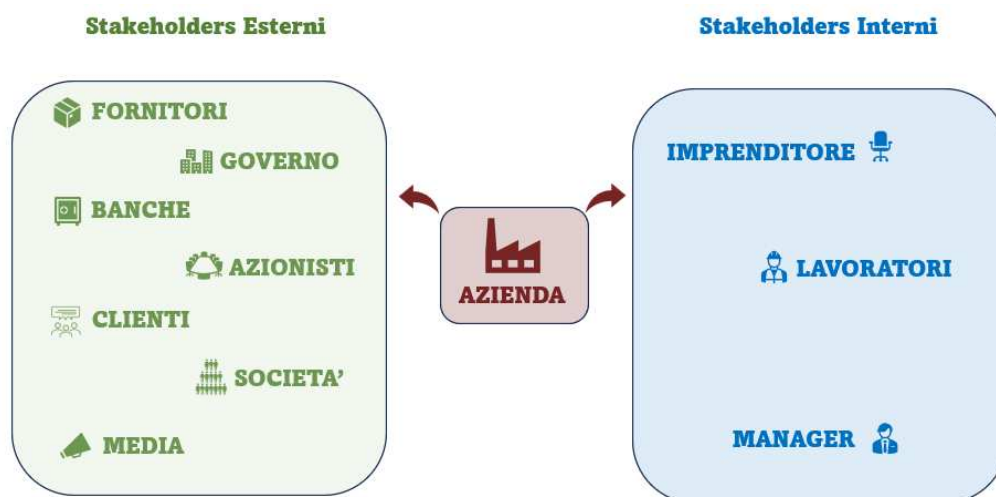


Fig. 1.5 Distinzione tra stakeholder esterni ed interni

Uno dei contributi chiave della Stakeholder Theory alla letteratura economica è il concetto di "*value co-creation*" (creazione di valore condiviso) un chiaro richiamo alla catena del valore di Porter<sup>25</sup>. Tale ideale economico sostiene che le imprese dovrebbero mirare a creare valore non solo per gli azionisti, ma anche per tutte le parti interessate; ad esempio, fornendo prodotti di alta qualità, promuovendo condizioni di lavoro sicure ed etiche per i dipendenti, adottando politiche ambientali sostenibili e contribuendo allo sviluppo sociale ed economico delle comunità in cui operano.

Secondo le riflessioni dello stesso Porter, la relazione tra impresa e sfera sociale rivela un grado di interdipendenza tale da suggerire che le decisioni aziendali e le politiche sociali debbano adottare un approccio comune, in grado di generare benefici sia per l'impresa che per la società basato, su un principio fondamentale: **il valore condiviso**.

Tale relazione non è lineare, ma circolare: le imprese, nell'avviare il loro processo produttivo, assorbono risorse economiche, sociali e ambientali dall'ambiente in cui sono inserite. A conclusione di tale ciclo, l'azienda restituisce al territorio valore economico, sociale ed ambientale, questo processo si rinnova successivamente attraverso un nuovo prelievo di risorse. L'elemento cruciale, tuttavia, risiede nella capacità dell'azienda di restituire al territorio un valore

---

<sup>25</sup> Porter, "*Strategy and society: The thing between competitive advantage and corporate social responsibility*," 2006

superiore alle risorse inizialmente acquisite attraverso il proprio processo produttivo. Questo fenomeno è conosciuto come creazione di un **valore aggiunto**.

È bene quindi ricordare che Porter presenta la catena del valore come una scomposizione di tutte le attività aziendali in elementi, operazioni o processi, in 9 tipologie raggruppate da due macro-categorie: primarie, supporto.

Sia le attività essenziali che quelle di supporto intrattengono legami dinamici tra l'organizzazione e la società in cui essa è radicata. Questi legami, si snodano tra l'interno e l'esterno dell'impresa, delineando le attività dell'azienda che inevitabilmente influenzano e interagiscono con la società in cui essa opera.

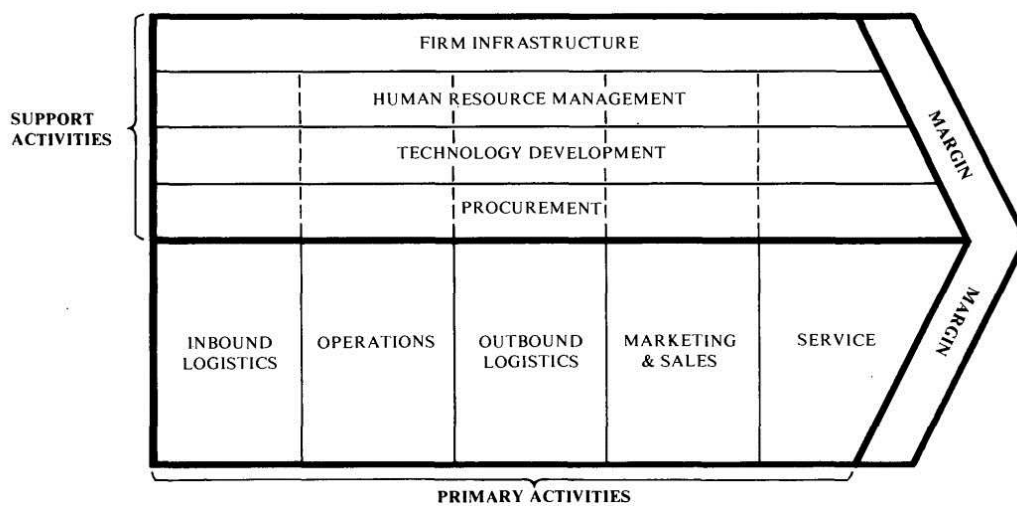


Fig. 1.6 La catena del valore, Fonte: Porter, "Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"

Il legame "esterno-interno", illustra che non solo le attività aziendali influenzano la società, ma anche le condizioni sociali esterne possono a loro volta incidere a lungo termine sulle imprese ed influenzare il "contesto competitivo".<sup>26</sup>

Il concetto di catena del valore elaborato da Porter viene esteso poi da Freeman a tutti gli stakeholders. Le due visioni si mescolano e completano a vicenda, la teoria degli stakeholder apre la strada all'espansione della missione aziendale oltre i confini tradizionali, di conseguenza, l'impresa non sarà più unicamente concentrata sulla generazione di profitto per soddisfare gli azionisti (shareholder), ma abbraccerà anche l'obiettivo di promuovere il benessere della società in cui è inserita. È rilevante associare l'economista Freeman a Michael Porter poiché questa connessione tra l'azienda e il suo ambiente circostante consente un'interazione simultanea tra azione e reazione, dando origine a intricate interazioni tra i comportamenti dei soggetti terzi coinvolti.

Sulla base di queste riflessioni, nel 2011 Porter e Kramer<sup>27</sup> adottano il concetto di valore condiviso, sostenendo la necessità per le aziende di adattarsi alle esigenze della società moderna, abbracciando una nuova prospettiva del capitalismo. Questo concetto ha generato un nuovo paradigma aziendale in cui la creazione di valore non è limitata al mero profitto finanziario, ma si estende alla promozione del benessere sociale e all'ottimizzazione della performance aziendale.

---

<sup>26</sup> Porter, *"The Competitive Advantage of Nations"*, 1990

<sup>27</sup> Porter, Kramer, *"Creating Shared Value"*, Harvard Business Review, 2011

Questo approccio innovativo sfida l'idea tradizionale che il profitto aziendale e il benessere sociale siano due obiettivi contrapposti, dimostrando che un legame profondo e positivo può essere stabilito tra il successo economico e il progresso sociale superando anche la convinzione che la CSR che si focalizza principalmente sulla reputazione ed è difficilmente collegabile al business.

Nella Creating Shared Value vengono invece proposte azioni funzionali alla posizione competitiva e profittabilità che possono essere riassunte in tre pilastri fondamentali:

- 1- Ripensare Prodotti e Mercati: Le imprese devono promuovere l'innovazione e migliorare i loro prodotti, servizi o il modello aziendale generale per rispondere alle esigenze della società. Questo può includere la creazione di prodotti più salutari, più sostenibili dal punto di vista ambientale o che contribuiscano positivamente al benessere delle comunità a cui servono.
- 2- Ridefinire la Produttività lungo la Catena del Valore: Migliorare la produttività può essere ottenuto migliorando gli aspetti ambientali, sanitari e di sicurezza lungo la catena del valore. Questo potrebbe comportare la riduzione degli sprechi, l'ottimizzazione della logistica, l'utilizzo oculato delle risorse o il miglioramento del benessere dei dipendenti.

3- Incentivare lo Sviluppo del Cluster Locale: Le imprese non operano isolatamente, ma fungono da parte di una rete più ampia o "cluster" che include altre aziende, fornitori ed istituzioni all'interno di un settore specifico. Investendo nell'avanzamento di questi cluster, le imprese possono migliorare la propria efficienza e allo stesso tempo sostenere le economie locali.

In sostanza, il quadro incoraggia le imprese a superare i loro ruoli convenzionali e ad impegnarsi attivamente nell'affrontare le esigenze della società. Integrando questi principi, le imprese possono favorire trasformazioni positive che non solo elevano le loro prestazioni, ma contribuiscono anche al miglioramento delle società in cui operano.

Non si tratta semplicemente di attuare programmi di responsabilità sociale d'impresa come aggiunta marginale, ma piuttosto di integrare profondamente la dimensione sociale e ambientale nell'intera strategia aziendale. Questo approccio non solo genera impatti positivi misurabili, ma contribuisce anche a rafforzare la reputazione aziendale, aumentare la fedeltà dei clienti e attirare investimenti sostenibili.

## **1.2 Il ruolo dell'impresa**

Rifacendoci al concetto di sostenibilità delineato in questo primo capitolo, un'impresa può essere considerata sostenibile quando adotta e mette in pratica i principi fondamentali dello sviluppo sostenibile.

Di conseguenza, essa orienta le proprie decisioni, le attività che svolge i servizi e/o prodotti offerti con una profonda consapevolezza degli effetti generati non solo dal punto di vista economico, ma anche ambientale e sociale. Si impegna a garantire che tali effetti abbiano un impatto positivo o almeno neutro sulle diverse categorie di stakeholder coinvolti.

Inoltre, la sostenibilità si manifesta in varie forme all'interno di un'azienda. In linea generale, il grado di sostenibilità dipende da diversi fattori: il grado di integrazione dei principi sostenibili all'interno delle operazioni aziendali, l'importanza attribuita al coinvolgimento degli stakeholder e l'impatto sociale, economico ed ambientale che ne deriva.

Come abbiamo visto la sostenibilità è una tematica presente nelle agende di numerose aziende da decenni, tuttavia, è solo di recente che alcune di esse hanno iniziato a ripensarla adottando un approccio strategico. Questo cambiamento ha innescato un dibattito riguardo al vero ruolo che la sostenibilità gioca all'interno delle aziende e su quali siano le strategie più efficaci.

Tra le numerose imprese che hanno scelto la sostenibilità come guida del proprio business possiamo individuare diversi stadi di applicazione; ad esempio, le organizzazioni che seguono un approccio frammentato sono quelle che sviluppano iniziative sostenibili senza essere guidate da una strategia di fondo e che considerano la sostenibilità come un insieme di buone pratiche volte principalmente a migliorare la reputazione aziendale; non viene vista come un fattore di differenziazione. Le iniziative sostenibili sono implementate come risposta a obblighi di legge o a decisioni autonome, al fine di preservare l'immagine aziendale agli occhi dei clienti più sensibili a tali tematiche.

L'attenzione alla reputazione si manifesta soprattutto attraverso l'impegno nell'elaborazione dei rapporti e nella comunicazione degli impegni sostenibili intrapresi dall'azienda. Questo è sicuramente un passo positivo, ma se non è accompagnato da una visione aziendale chiara, rischia di diventare un processo fine a sé stesso, con un impatto limitato sull'ambiente esterno.

Pertanto, un approccio di questo tipo ha carenze importanti, poiché non avendo implementato un'idea sostenibile a tutto tondo i vantaggi ottenibili non possono essere paragonabili a chi ha adottato un approccio integrato alla strategia, inoltre la frammentazione implica maggiore instabilità poiché i problemi ed i rischi di un approccio sostenibile si manifestano nel lungo periodo, e, senza una strategia mirata diventa difficile gestirlo e ridurli in modo efficace.

Un approccio integrato sarebbe la scelta preferibile sia in considerazione dei risultati aziendali che per la generazione di impatti positivi sull'ambiente circostante. Il ruolo delle imprese è cruciale nel determinare l'indirizzo del progresso economico, sociale e ambientale.

Ci alcune delle modalità in cui le imprese possono influenzare lo sviluppo sostenibile:

1. Responsabilità Sociale delle Imprese (CSR)
2. Innovazione e Ricerca: Le imprese possono investire in ricerca e sviluppo per creare soluzioni innovative che affrontino sfide globali come il cambiamento climatico, la scarsità delle risorse e l'inquinamento.
3. Impatto Ambientale: Ridurre l'impatto ambientale delle operazioni aziendali attraverso l'adozione di pratiche di gestione sostenibile delle risorse, l'uso efficiente dell'energia e la riduzione delle emissioni di gas serra.
4. Approvvigionamento Responsabile: Le imprese possono selezionare fornitori che adottano pratiche sostenibili e rispettano standard etici, contribuendo così a migliorare le catene di approvvigionamento globali.
5. Collaborazione e Partnership: Le imprese possono collaborare con governi, organizzazioni non governative (ONG), istituzioni accademiche e altre imprese per affrontare sfide complesse che richiedono un'azione collettiva.

6. Attivismo Sociale: Le imprese possono sviluppare prodotti e servizi che risolvono problemi sociali, migliorando la qualità della vita delle persone e creando impatti positivi.

7. Trasparenza e Rendicontazione: Le imprese possono comunicare in modo trasparente le proprie attività sostenibili, consentendo agli stakeholder di valutarne l'impatto e le performance.



Fig. I.7 Fattispecie di aspetti aziendali incidenti sullo sviluppo sostenibile

In definitiva, le imprese hanno la capacità e la responsabilità di contribuire in modo significativo allo sviluppo sostenibile ed integrare la sostenibilità nelle operazioni aziendali non solo può generare vantaggi economici a lungo termine, ma può anche avere un impatto positivo su persone e pianeta tuttavia ciascuna

azienda deve far conto con la propria situazione economico-sociale ed analizzare anche i costi dell'intraprendere una strategia sostenibile.

### ***1.2.1 Costi e vantaggi della sostenibilità***

Negli ultimi anni l'idea che sta guadagnando sempre più terreno è che l'implementazione di un modello sostenibile all'interno di un'azienda possa avere effetti positivi anche sul piano economico.

Tuttavia, la relazione tra performance sociali/ambientali ed economiche è da tempo dibattuta, considerata la difficoltà di confrontare tra loro variabili diverse, che sono misurate con indicatori e strumentazioni differenti, è difficile stabilire un nesso causa (ambientale/sociale) effetto (economico) e quindi anche valutare costi e benefici.

Si nota che per lo studio e comparazione delle performance non finanziarie invece sono stati ideati nel tempo modelli in grado di renderle comparabili tra diverse organizzazioni, di cui si rimanda al paragrafo 1.4.

Quando allora la sostenibilità può tradursi in un vantaggio competitivo e avere un impatto positivo sul bilancio e sulla situazione patrimoniale dell'impresa?

Utilizzando un approccio economico-finanziario si può considerare una transizione verso la sostenibilità come un investimento, e considerandone i costi possiamo distinguere costi diretti e costi indiretti.

Quelli diretti includono fattori espliciti come le spese in denaro per attuare specifiche misure sostenibili, le spese per l'assunzione di professionisti specializzati in queste questioni, i costi relativi alla creazione di report di sostenibilità e, in generale, le spese monetarie legate alla conformità normativa. Un altro costo diretto, sebbene non monetario, è il tempo dedicato a queste iniziative.

Per quanto riguarda i costi indiretti, si intendono i possibili ritardi operativi dovuti a questioni burocratiche o all'espansione della struttura organizzativa aziendale. Possono essere considerati appartenenti a questo gruppo anche gli atteggiamenti negativi o distorsioni comportamentali all'interno dell'azienda quando le iniziative sostenibili vengono percepite solo obblighi costrittivi imposti dalle crescenti pressioni normative.

Avendo considerato i costi associati, possiamo ora individuare anche molteplici effetti positivi potenziali che derivano dall'adozione di un modello sostenibile.

1. L'incremento dei ricavi può essere attribuito a diversi fattori, tra cui sicuramente un rafforzamento della reputazione dell'impresa.

La sensibilità verso le questioni sostenibili, si riflette in cambiamenti nelle abitudini di consumo e nelle preferenze dei clienti, che cercano prodotti che non solo li soddisfino, ma abbiano anche un impatto positivo sulla società portando a un aumento delle vendite.

D'altra parte, decisioni scorrette possono danneggiare rapidamente l'immagine dell'azienda e compromettere le vendite e la redditività per anni come nel caso di Nike che per molto vide la reputazione segnata dalle accuse di sfruttamento minorile.

2. La riduzione dei costi è uno degli obiettivi ideali per un'impresa ed una delle motivazioni principali dell'adozione di pratiche eco-sostenibili mirate alla gestione efficiente delle risorse energetiche e alla massimizzazione dell'efficienza dei processi aziendali, riducendo gli sprechi. Queste iniziative includono la

promozione del riciclaggio dei rifiuti, la gestione efficiente del processo di smaltimento dei rifiuti, l'uso di prodotti a basso impatto ambientale ecc.

Tuttavia, nonostante il riconosciuto valore di tali pratiche, alcuni manager possono essere riluttanti nell'implementarle a causa dell'investimento iniziale significativo e del fatto che i benefici positivi nel caso si manifestino inizieranno a generare valore nel lungo periodo.

3. Gestione dei rischi e miglioramento sociale: Adottare un approccio sostenibile significa anche gestire in modo efficace sia i rischi sociali che quelli ambientali, contribuendo alla loro riduzione. Inoltre, il successo dell'azienda è strettamente legato al benessere della società da cui trae clienti e forza lavoro. Investire nell'apportare miglioramenti alle condizioni di determinate classi sociali, come la qualità della vita, la formazione e lo sviluppo sociale, non è solo un atto filantropico, ma può avere un impatto positivo sul business.

4. Aumento della produttività e cura dei dipendenti: La gestione e la soddisfazione delle risorse umane sono fondamentali per la competitività di un'azienda, e le politiche sostenibili volte al miglioramento del clima organizzativo giocano un ruolo chiave in questo senso

### ***1.2.3 Approccio strategico alla sostenibilità***

Se fin dagli anni 80 la definizione della strategia operativa era un tema cruciale nella gestione delle operazioni ed aspetti come il costo, la consegna, la flessibilità e la qualità erano le principali priorità competitive, gli studiosi oggi suggeriscono che la sostenibilità ambientale e sociale debba essere integrata tra queste priorità.

Quel vantaggio competitivo che poteva essere ottenuto prima adottando le tre tipiche strategie individuate da Porter<sup>28</sup> ora sembra inglobare anche la CSR come quarta strategia, o meglio, le possibilità di differenziazione di un'azienda non si limitano più soltanto all'unicità dei prodotti dati da miglioramenti ed innovazioni ma sul diverso ruolo che l'azienda decide di "rappresentare" nel contesto sociale, infatti anche la reputazione dell'impresa ed il valore del marchio sono un esempio di differenziazione, e gli stessi sforzi verso la CSR possono essere visti come una forma di innovazione di processo<sup>29</sup> portando anche a migliori rapporti con stakeholder istituzionali (banche) e governo, il che può avvantaggiare l'impresa.

Lo sviluppo sostenibile può essere allora una fonte di successo, innovazione e redditività per le aziende. Tuttavia, per sfruttare appieno questa fonte e affrontare

---

<sup>28</sup> Porter, *"Competitive advantage: creating and sustaining superior performance"*, 1985.

<sup>29</sup>A. McWilliams, D.S. Siegel, *"Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage."*

la sfida della sostenibilità, sia le nuove aziende che quelle già consolidate devono recepire il messaggio sostenibile in tutti gli stadi gerarchici.

Di conseguenza, il concetto di sostenibilità all'interno di un'azienda può integrarsi in diversi aspetti della gestione aziendale, suddivisi principalmente in tre livelli: gestione *normativa*, gestione *strategica*, e gestione *operativa*.

Le questioni relative all'adattamento tra impegno per la sostenibilità, cultura aziendale e normativa del paese in cui risiede sono al centro del livello di gestione *normativa* che vedremo in seguito.

Lo sviluppo di una strategia efficace per la sostenibilità aziendale è una parte fondamentale della gestione a livello *strategico*. Questo livello si occupa di definire obiettivi chiari legati alla sostenibilità e di pianificare le azioni necessarie per raggiungerli; l'implementazione della strategia di sostenibilità all'interno delle diverse funzioni aziendali costituisce la parte *operativa* della gestione.

Una strategia di sostenibilità integra le dimensioni sociale ed ambientale in un processo di gestione strategica, che la introduce nella cultura aziendale, non configurandosi solo come una mera forma di filantropia ma rappresentando l'impegno dell'impresa nel soddisfare in modo crescente, oltre i requisiti di legge, le aspettative economiche, sociali ed ambientali dei vari stakeholder, sia interni che esterni, attraverso le proprie attività imprenditoriali.

Prima di analizzare quali sono le tipologie di strategie CSR adottate dalle imprese è possibile individuare gli step di sviluppo della CSR all'interno della cultura aziendale grazie all'operato di Molteni<sup>30</sup> che ha delineato un modello in grado di classificare differenti stadi di CSR e capire come la dirigenza aziendale influenzi il passaggio da una fase all'altra.

**CSR Informale**: questo è il primo stadio in cui si trova una qualsiasi impresa per cui il concetto CSR è già all'interno della direzione aziendale ma non è ancora definito ed impostato, può ad esempio essere rappresentato da misure di attenzione verso i dipendenti, donazioni, interventi sociali ecc.

L'aumento delle pressioni esterne, manifestazioni ambientali, competitor ed opinione pubblica (condizione lavoratori, stipendi, tutele) agiscono sull'organo direttivo inducendo il passaggio alla fase successiva.

**CSR corrente**: in questa fase si assiste ad una prima formalizzazione di CSR all'interno dell'azienda, attraverso l'elaborazione di documenti e norme che "certificano" l'effettivo impegno della direzione aziendale verso i propri dipendenti attraverso il codice etico (segue in p 1.5.1), e notificando anche organi

---

<sup>30</sup> Molteni, M., "Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale", Impresa progetto Rivista on line del DITEA, 2007

esterni tra cui il mercato circa il proprio impatto sul pianeta attraverso il bilancio di sostenibilità ed altre forme pubblicitarie.

In questa situazione uno dei rischi principali consiste nel fatto che l'impegno sociale e ambientale è limitato ad una semplice formalità e ad un'operazione priva di impatto o, addirittura, come una manovra volta a distrarre l'attenzione del pubblico dai veri problemi dell'azienda. Tuttavia, se questi strumenti vengono utilizzati nel modo corretto possono aiutare l'azienda ad individuare aree di miglioramento, carenze, aspettative degli stakeholder ecc.

Si tratta di una fase di transizione e di breve durata, con obiettivo quello di ramificare la cultura "verde" all'interno dell'azienda.

**CSR sistematica**: Dal punto di vista operativo vi è un notevole aumento della professionalità nell'approccio alle pratiche CSR già esistenti. In secondo luogo, le azioni precedentemente implementate in un settore di attività vengono estese ad altre aree aziendali. Infine, vengono introdotte nuove misure a vantaggio degli stakeholder come:

-L'attivazione di programmi di volontariato destinati ai dipendenti.

-L'adozione di politiche di gestione delle risorse umane che promuovono le pari opportunità.

-L'implementazione di un codice etico per i fornitori.

-Gli sforzi per razionalizzare il monitoraggio dell'intera catena di approvvigionamento attraverso la creazione di un quadro di riferimento consolidato.

In questa fase, l'azienda sta compiendo progressi sostanziali nell'integrazione di pratiche CSR più avanzate e articolate, dimostrando un impegno sempre più serio nei confronti della sostenibilità e del benessere degli stakeholder.

**CSR innovativa**: qui la CSR fa uno step successivo , è la fase di ricerca del vantaggio competitivo, di consolidamento nell'ambiente socio-competitivo, di ricerca del valore condiviso sia per gli stakeholder che per l'azienda, con una strategia win-win, andando da un lato a studiare le esigenze manifeste o latenti degli interlocutori sociali, e dall'altro prospettive di crescita nel mercato , ponendo in essere azioni sociali che siano un investimento volto a migliorare le performance aziendali di lungo periodo; un esempio in questo caso possono essere fondazioni create dall'azienda, riqualificazione di strutture locali, sviluppo di prodotti e servizi di impatto sociale.

**CSR dominante:** questa è una fase che non viene raggiunta da un elevato numero di imprese; si tratta di imprese pioniere che svolgono la funzione di locomotiva nel sistema economico. Diventano, di fatto, il modello da seguire e di riferimento, una sorta di benchmarking per chiunque voglia attuare politiche sociali ed ambientali più avanzate.

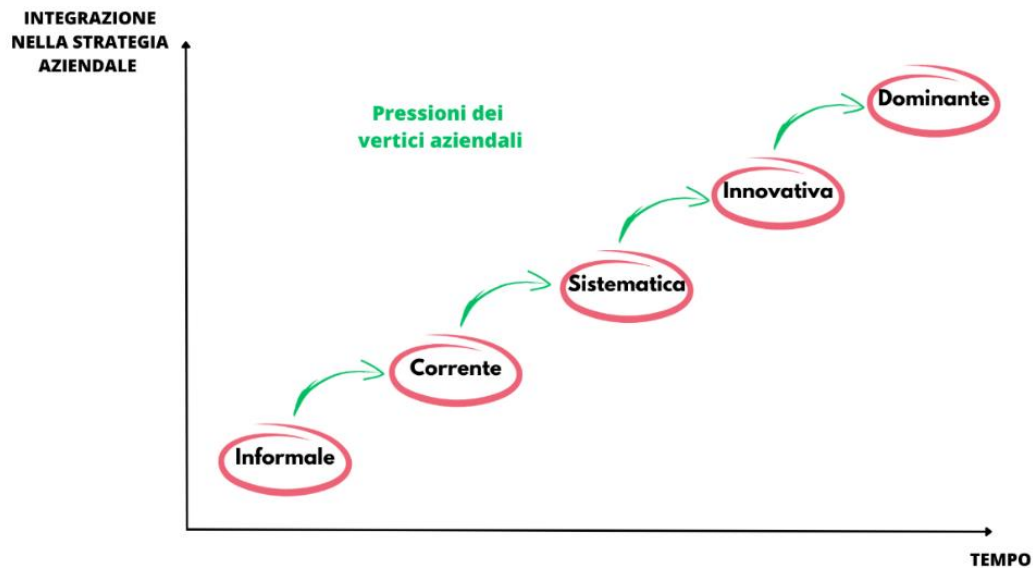


Fig. 1.8 Stadi di Sviluppo della CSR nella strategia aziendale: Fonte Molteni *“Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale”*

Le fasi dello sviluppo del concetto di CSR all'interno dell'organo strategico aziendale, non sono l'esatta raffigurazione di ciò che avviene nella realtà, poiché

elementi esogeni ed endogeni possono determinare sfumature diverse lungo il percorso e talvolta saltare determinate fasi modificando di conseguenza la strategia aziendale.

Per comprendere appieno come si inseriscono le *strategie verdi* nell'attività aziendale, è fondamentale esaminare i vari modelli di strategie ambientali sviluppati nel corso del tempo. Questi modelli forniscono un quadro utile per identificare e strutturare le caratteristiche della gestione ambientale strategica che dipenderà dalla situazione specifica dell'azienda e dalle sue esigenze.

In particolare, possiamo distinguere due approcci principali: i modelli categoriali e i modelli di continuum/progressione.

I modelli categoriali consentono di identificare e organizzare le diverse caratteristiche della gestione ambientale strategica in un dato momento. Questi modelli aiutano a classificare le aziende in base alle loro attuali pratiche di gestione ambientale.

D'altra parte, i modelli di continuum/progressione tengono conto dell'evoluzione delle strategie nel tempo. Questi modelli riconoscono che le aziende possono passare attraverso diverse fasi nell'adozione di strategie ambientali. Un'azienda potrebbe inizialmente impegnarsi in pratiche ambientali di base e poi progredire

verso approcci più avanzati nel corso del tempo. Questo approccio dinamico alla gestione ambientale è stato discusso da Hart nel 1995<sup>31</sup>.

È importante notare che le strategie "verdi" non sono solo influenzate dalle decisioni interne dell'azienda, ma anche da fattori ed attori esterni come gli stakeholder. Buysse e Verbeke<sup>32</sup> hanno esplorato come coinvolgere attivamente le parti interessate, i clienti, i fornitori e le comunità locali, nelle decisioni e nelle azioni aziendali relative all'ambiente.

Le strategie non devono focalizzarsi esclusivamente sulla sostenibilità, ma creare un legame di aspetti economici, ambientali e sociali.

All'interno dei 2 modelli individuati si può sviluppare una vasta gamma di strategie che vanno da quelle passive a quelle più proattive con uno step centrale costituito da quelle reattive.

**Strategia passiva:** in questo caso, le imprese si limitano a rispettare le normative esistenti. La responsabilità ambientale e sociale è percepita come un obbligo e l'azienda interviene solo in risposta a problemi o violazioni senza apportare modifiche significative ai propri prodotti o processi.

---

<sup>31</sup> Hart SL. "A natural-resource-based view of the firm", 1995

<sup>32</sup> Buysse K, Verbeke A. "Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective", 2003 Strategic Management Journal

**Strategia accomodante:** in questa strategia, le iniziative sono realizzate per adattarsi alle esigenze del mercato al fine di evitare danni alla competitività aziendale. Le azioni sono spesso dettate dalle pressioni esterne.

**Strategia proattiva:** in quest'ultima strategia, le organizzazioni considerano la sostenibilità non solo come un'opportunità competitiva, ma anche come un valore intrinseco. Queste aziende si interrogano sullo scopo del loro operato, cercando di creare valore condiviso per tutti gli stakeholder. La sostenibilità diventa parte integrante del loro modello di business.

L'implementazione di una strategia di sostenibilità comporta varie implicazioni anche a livello organizzativo. Ad esempio, una strategia proattiva richiede un'impostazione diffusa all'interno dell'azienda, in cui il coinvolgimento di diverse aree funzionali è essenziale. In questo contesto, un ruolo di primaria importanza è rivestito come abbiamo visto, dalla corporate governance.

Infatti, la strategia e la governance devono procedere in parallelo e mantenere coerenza reciproca. Solo attraverso questa sinergia sarà possibile implementare efficacemente la sostenibilità all'interno del piano strategico aziendale.

Ad oggi l'integrazione della CSR nella strategia aziendale spesso non si raggiunge per diverse ragioni, innanzitutto poca attenzione verso la tematica, soprattutto da parte di quelle imprese con una forte cultura aziendale di stampo capitalistico;

difficoltà nella creazione di un vantaggio per l'impresa, causato da una spersonalizzazione della strategia e dà una risposta quanto generale e *cosmetica*<sup>33</sup>, di campagne pubbliche e mediatiche di facciata, trascurando la reale implementazione di pratiche sostenibili.

Anche la misurazione dei risultati sostenibili, che affronteremo più avanti, spesso manca di rigore e non permette confronti significativi con altre realtà.

Queste strategie richiedono un cambio di mentalità e la superazione di pregiudizi legati a vecchie pratiche aziendali. È un passo importante per un'azienda dimostrare un impegno verso la sostenibilità, incorporandolo nella sua cultura e nelle sue operazioni, tracciando obiettivi chiari e misurabili.

---

<sup>33</sup> Porter, Kramer, "*Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*", 2006, Harvard Business Review

### **1.3 Organizzazioni e strumenti di sostenibilità internazionale**

Come abbiamo visto all'inizio del capitolo i primi concetti di sostenibilità economica, sociale ed ambientale prima di arrivare alla definizione attuale, iniziarono a diffondersi per mano di illustri studiosi che si approcciavano ad una visione nuova e di primi scaltri imprenditori pionieri di questi ideali che andavano contro l'interesse dei propri azionisti.

La sostenibilità era qualcosa che non aveva ancora né norme né strumenti di misurazione ed il cui concetto non era chiaramente definito.

Con il trascorrere degli anni, gli stakeholders hanno assistito a un processo evolutivo, spinto dalla globalizzazione, che ha messo in evidenza la necessità condivisa di maggiore trasparenza nelle informazioni riguardanti le attività delle aziende.

In sostanza, le aziende si sono evolute da semplici attori economici a entità con responsabilità sociali e ambientali proprie che lavorano attivamente per contribuire al benessere delle comunità in cui sono inserite.

La crescita di importanza sociale delle imprese ha attirato l'attenzione di enti internazionali sulla tema del CSR determinando dapprima la nascita della definizione di sostenibilità nel 1987 con il rapporto Brundtland e poi, come

vedremo in questo paragrafo, la formalizzazione di standard, principi e strumenti di misurazione dell'operato di imprese a livello globale, internazionale ed italiano.

### ***1.3.1 Global compact delle Nazioni Unite & OCSE***

Il Global Compact rappresenta una delle iniziative più estese a livello mondiale nel campo della Responsabilità Sociale d'Impresa e della sostenibilità in generale. Il Patto mondiale delle Nazioni Unite rappresenta il primo passo a cui varie istituzioni hanno fatto affidamento nell'individuazione di soluzioni alle sfide ambientali e sociali conseguenti alla globalizzazione.

Questa iniziativa assume un ruolo strategico di carattere politico, incoraggiando imprese da tutto il mondo a creare un contesto economico, sociale ed ambientale che promuova una economia sana e sostenibile, garantendo a tutti la possibilità di dividerne i benefici.

L'origine del Global Compact risale al 1999, quando fu lanciato da Kofi Annan, all'epoca Segretario Generale delle Nazioni Unite, durante il World Economic Forum a Davos, in Svizzera.

La sua fase operativa ebbe inizio il 26 luglio 2000 a New York ed ha visto da allora il supporto di oltre 18000 attori eterogenei connessi da un rapporto collaborativo fondato sui temi dell'inclusione sociale nonché della sostenibilità.

Questa iniziativa offre alle aziende l'opportunità di diventare attori *attivi* in un sistema di governance allargato e di contribuire alla creazione di un'economia globale più sostenibile. A tal fine, chiede alle aziende e alle organizzazioni che aderiscono, come sindacati, enti pubblici, università, fondazioni e altri enti impegnati nella CSR, di apportare le modifiche necessarie alle loro operazioni aziendali in modo che il Global Compact e i suoi principi diventino parte integrante della loro strategia, cultura e attività quotidiane. Sotto un aspetto pratico, il Global Compact si configura come una rete che collega organizzazioni di vario genere e agenzie delle Nazioni Unite con l'obiettivo di promuovere a livello mondiale la cultura della cittadinanza d'impresa e la diffusione di linee guida per una gestione sostenibile.



Fig. I.9 Logo "UN Global Compact", Fonte [globalcompactnetwork.org](http://globalcompactnetwork.org)

L'adesione comporta il volontario impegno a condividere e applicare dieci principi fondamentali riguardanti i diritti umani, standard lavorativi, la tutela dell'ambiente e la lotta alla corruzione. Questi principi sono dei derivati di Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, dalla Dichiarazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro sui Principi e i Diritti Fondamentali del Lavoro, dalla Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.

Le aziende che aderiscono a questa iniziativa assumono l'impegno di elaborare una Comunicazione Annuale, circa i risultati raggiunti nell'implementazione dei 10 principi<sup>34</sup>, che viene pubblicata sul sito ufficiale del Global Compact.

Le comunicazioni annuali devono includere tre elementi essenziali:

1. Una dettagliata descrizione delle azioni pratiche intraprese per attuare i principi del Global Compact.
2. Una dichiarazione che confermi il sostegno continuo al Global Compact da parte dell'Amministratore Delegato dell'azienda.
3. La valutazione dei risultati conseguiti, utilizzando, se applicabile, gli indicatori forniti dal Global Reporting Initiative (par 1.4.1)

---

<sup>34</sup> K. Annan, *UN global compact, World Economic Forum in Davos, Switzerland, 1999*

In Italia, al fine di facilitare la diffusione e l'adesione al Global Compact delle Nazioni Unite, è stata fondata la Fondazione Global Compact Network Italia, che agisce come intermediario istituzionale tra le organizzazioni economiche coinvolte in questo progetto a favore della sostenibilità.

Un altro ente internazionale attivo nella cooperazione e sviluppo economico, sociale e ambientale è l'OCSE che nel 2000, anno di adozione del Global Compact, rielabora un documento risalente già al 1976 "*Le linee guida dell'OCSE per le imprese multinazionali*"; le Linee guida dell'OCSE sono divise in due sezioni distintive.

La prima parte fornisce una dettagliata esposizione dei comportamenti e delle pratiche operative che le imprese multinazionali dovrebbero seguire nell'esercizio delle loro attività e nella gestione delle relazioni con terzi, sia direttamente che indirettamente coinvolte nelle loro operazioni.

La seconda parte, invece, si concentra sulla descrizione della struttura e delle funzioni degli organismi incaricati di promuovere la diffusione e l'applicazione corretta delle linee guida.

Questo documento presenta significative affinità con il Global Compact, poiché affronta tematiche fondamentali che sono considerate come suoi principi cardine, come i diritti umani, le condizioni di lavoro, le relazioni industriali, la tutela ambientale e la lotta alla corruzione. Ciò implica che le linee guida possono essere

considerate come un complemento ai principi del Global Compact, poiché forniscono indicazioni pratiche su come affrontare specifiche situazioni.

### ***1.3.2 Obiettivi di sviluppo del millennio ed Agenda 2030***

Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, noti globalmente come SDGs, rappresentano un insieme di obiettivi a lungo termine correlati allo sviluppo sostenibile su scala mondiale.

Nella Conferenza delle Nazioni Unite sullo Sviluppo Sostenibile tenutasi a Rio de Janeiro nel 2012, è emersa una nuova sfida per la comunità internazionale: quella di sostituire gli obiettivi del Millennio (MDG) validi per il quinquennio 2000-2015 con la creazione dei nuovi "Obiettivi di Sviluppo Sostenibile".

La scelta di ridefinire nuovi principi per gli anni a venire deriva dalla necessità di sopperire alle carenze dei vecchi MDG, e riallineare il percorso tenendo conto dei risultati ottenuti da quest'ultimi.

Gli otto obiettivi MDG ottennero particolare interesse da parte degli Stati per via della loro concisione, semplicità e concretezza; tuttavia rappresentavano impegni morali e pratici che non erano assolutamente vincolanti, il settore privato è stato scarsamente coinvolto, ed inoltre si rivolgeva solamente a paesi in via di sviluppo.

Questa iniziativa ha rappresentato un importante passo avanti nella definizione di una visione globale per il futuro, orientata verso la sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile sono stati concepiti come una risposta alle sfide globali contemporanee, offrendo un quadro strategico per affrontare questioni cruciali come la povertà, l'uguaglianza di genere, il cambiamento climatico e la conservazione delle risorse naturali. L'adozione di questi nuovi obiettivi ha richiesto un impegno collettivo da parte di tutti i paesi membri delle Nazioni Unite, sottolineando l'importanza della cooperazione internazionale per affrontare le sfide più urgenti del nostro tempo. Inoltre, ha coinvolto diverse categorie di attori: governi, istituzioni, società ed organizzazioni no profit.

Oltre 150 nazioni in tutto il mondo il 25 settembre 2015 all'interno dell'"Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile"<sup>35</sup>, hanno unitamente formulato il piano per il prossimo quinquennio. Gli SDGs sono composti da 17 obiettivi principali, ognuno dei quali ha numerosi sotto-obiettivi (target), per un totale di 169 target.

---

<sup>35</sup> ONU, Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development

I 17 obiettivi stabiliti dalle Nazioni Unite da raggiungere entro i prossimi 15 anni possono essere riassunti nell'immagine seguente.



Fig. I.10 Immagine riepilogativa dei 17 SDG, Fonte <https://sdgs.un.org/goals>

## 1.4 L'importanza di misurare

L'attività di misurazione rappresenta un elemento essenziale all'interno di un sistema di gestione; senza misurare e valutare i risultati, è difficile raggiungere gli obiettivi prefissati. Lo sviluppo di un metodo efficace per monitorare la performance sostenibile è quindi cruciale per il successo di un'azienda impegnata nella transizione verso la sostenibilità.

La misurazione aziendale può essere riassunta in due processi chiave: il feedback interno e quello esterno.

Attraverso il feedback interno, l'azienda si sottopone a un processo di autovalutazione del proprio percorso verso la sostenibilità e la coerenza delle azioni intraprese rispetto agli obiettivi strategici preventivati. Un'autovalutazione ben gestita fornisce al management gli strumenti necessari per apportare correzioni e avviare un ciclo virtuoso di miglioramento continuo della strategia sostenibile.

Per quanto riguarda la comunicazione esterna dei risultati in termini di sostenibilità aziendale, essa è fondamentale e diventata ormai obbligatoria per alcune categorie di imprese nell'ottica della trasparenza, della responsabilità sociale e del coinvolgimento degli stakeholder.

La misurazione della performance ambientale e sociale rappresenta una sfida significativa per le aziende impegnate in una strategia sostenibile. A differenza delle misure economiche, che sono complessivamente identificate attraverso i documenti di bilancio e sintetizzate utilizzando indicatori standardizzati come ROI, ROE, turnover del capitale, ecc., le metriche di sostenibilità sono più complesse da quantificare in termini numerici. Inoltre, sono difficili da standardizzare poiché assumono significati specifici per ciascuna azienda.

La diffusione della rendicontazione sociale ha fatto emergere il bisogno di una certa “armonizzazione” all’interno delle aziende, attraverso il fiorire di modelli di riferimento e schemi metodologici che aiutano la misurazione e l’analisi delle performance non finanziarie delle organizzazioni.

#### ***1.4.1 Modello Global Reporting Initiative***

Il Global Reporting Initiative (GRI) è attualmente riconosciuto come l’ente internazionale non profit più autorevole e accreditato nel campo della rendicontazione sostenibile. Gli standard sviluppati da questo ente mirano a stabilire una modalità di misurazione basata su principi di sostenibilità e permettono di produrre documentazioni affidabili e confrontabili tra loro.

Questo standard è il risultato di una collaborazione tra il Programma delle Nazioni Unite per l’Ambiente (UNEP) e la Coalizione per un’Economia Responsabile dal Punto di Vista Ambientale (associazione non governativa) che ha avuto inizio nel 1997 ed è giunta alla sua quarta revisione, denominata G4, nell’ottobre del 2016.

Questo modello si fonda su una prospettiva in cui la sostenibilità è intrinseca al processo decisionale dell’azienda e gli obiettivi primari dell’organizzazione sono centrati sull’integrazione delle informazioni riguardanti le pratiche ambientali, sociali e di governance nelle operazioni aziendali.

Le regole di Rendicontazione sulla Sostenibilità del GRI<sup>36</sup> comprendono 36 linee guida, chiamate "standard," suddivisi in: Standard universali, che comprendono GRI 101, GRI 102 e GRI 103, e Standards specifici declinati nelle Serie GRI 200, 300 e 400.

Gli **Standard universali** sono applicabili a qualsiasi organizzazione che intenda compilare un bilancio di sostenibilità o, in generale, presentare una relazione su temi sostenibili.

Questo modello di rendicontazione si presenta come un processo universalmente valido per documentare e definire la performance di un'azienda, non solo dal punto di vista economico, ma anche ambientale e sociale; è applicabile indipendentemente dal settore in cui l'organizzazione opera e dalla sua dimensione, garantendo una comunicazione completa sulla performance raggiunta.

Gli **standard specifici** sono progettati per aiutare a identificare gli impatti più significativi di un determinato settore tenendo conto della specificità di ognuno.

L'intero processo di rendicontazione si basa su una comunicazione improntata alla trasparenza, rivolta non solo agli investitori ma all'intera rete di stakeholder che si interfacciano con l'azienda.

---

<sup>36</sup> <https://www.globalreporting.org/standards/>

Inizialmente, l'azienda deve individuare in modo appropriato i portatori di interesse al fine di sviluppare l'informativa che possa soddisfare le loro esigenze, per poi chiarire come le sue attività contribuiscano al miglioramento delle questioni non solo economiche. Le informazioni fornite nel rapporto devono essere complete e permettere una valutazione accurata dei risultati ottenuti in termini di performance ambientale, sociale ed economica, al fine di soddisfare le aspettative dei portatori di interesse.

Il GRI ha sviluppato una serie di strumenti ed iniziative volti a supportare le imprese nella misurazione e nel raggiungimento degli SDGs, inoltre nel 2020, il GRI ha pubblicato un documento<sup>37</sup> sul proprio sito web, che, ha sostituito la versione precedente del 2016, ed è stato creato per assistere le organizzazioni nell'inclusione dei propri progressi relativi agli SDGs nei loro report fornendo istruzioni su come utilizzare i GRI Standards per valutare l'impatto dell'azienda sugli SDGs, semplificando così l'inclusione degli SDGs nei report.

---

<sup>37</sup> GRI, *"Linking the SDGs and the GRI Standards"*, 2020

### ***1.4.2 Criteri ESG***

Negli anni 2000, parallelamente ai nuovi obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG), si ricerca uno strumento per le imprese che funga da guida nella valutazione delle attività così come nelle decisioni di investimento.

Nel contesto della valutazione degli investimenti sostenibili, il rating ESG (Environmental Social Governance) è l'indicatore più ampiamente utilizzato.

Gli standard ESG fondano le loro radici nel Global Reporting Initiative, che ha segnato un primo passo verso la rendicontazione sostenibile e una maggiore attenzione a tali tematiche.

Gli ESG hanno origine nel 2005 durante una conferenza del "*Who Cares Wins*"<sup>38</sup> in cui analisti, investitori istituzionali, rappresentanti governativi e altre figure di spicco hanno discusso del ruolo della responsabilità ambientale, sociale e aziendale tendo conto dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030.

Il Rating ESG non è concepito per sostituire il tradizionale Rating finanziario, che si concentra esclusivamente sugli aspetti economico-finanziari, ma piuttosto per agire in sinergia con questo, fornendo una valutazione sintetica che permetta di certificare *pubblicamente* la solidità di un'azienda considerando anche l'impatto ambientale e sociale.

---

<sup>38</sup> Who Cares Wins, *Conference Report: Investing for Long-Term Value*, 2005

Di conseguenza, l'uso del Rating ESG si traduce in un arricchimento delle informazioni a disposizione degli investitori che verranno utilizzate per le loro valutazioni e decisioni di investimento.

Il punteggio ESG di un'azienda riflette la sua performance verso gli obiettivi di sviluppo sostenibile. La relazione ESG copre vari temi, tra cui l'utilizzo delle risorse aziendali, la gestione delle risorse naturali, i diritti umani, la prevenzione della corruzione, e gli investimenti nelle relazioni con la comunità, tra gli altri.

Per quanto riguarda la loro redazione, i rating vengono elaborati da agenzie specializzate nel raccogliere e analizzare dati relativi al grado di sostenibilità delle imprese. Questi processi coinvolgono l'analisi di diverse fonti di informazione, tra cui:

- Informazioni pubbliche disponibili.
- Documenti aziendali, come il bilancio civile e il bilancio di sostenibilità.
- Dati forniti da autorità di regolamentazione o da associazioni di settore.
- Informazioni acquisite attraverso visite in loco presso l'azienda o attraverso il dialogo diretto con la dirigenza aziendale.

Una volta terminata la raccolta dei dati verrà prodotto uno *score* che sintetizza la performance aziendale sostenibile in ognuno dei 3 tradizionali elementi del CSR,

ambiente, società e governance, ma possono essere utilizzati anche per realizzare anche altre tipologie di indicatori rientranti nella famiglia degli ESG, come gli ESG-E e ESG Supply Chain Assessment.

I primi sono focalizzati sulla raccolta di dati e valutazione riguardo la *dimensione etica del business* oggetto di studio, ad esempio una scarsa valutazione viene assegnata a business di tabacchi, bevande alcoliche ecc.

Gli ESG Supply Chain Assessment partono dall'ipotesi che il grado di sostenibilità di un'azienda non si dovrebbe limitare al solo perimetro aziendale, ma ad influenzare la valutazione finale contribuiscono anche le *azioni dei propri fornitori*; quindi, è di interesse dell'impresa monitorare e promuovere pratiche sostenibili nella propria supply chain, come vedremo più avanti nel caso di Arena SPA.

I dati di carattere non finanziario non fanno parte dei dati relativi ai bilanci d'esercizio; tuttavia, sono divenuti cruciali in alcuni business per valutare la trasparenza aziendale, il che è di grande beneficio sia per gli investitori che per il consolidamento della reputazione aziendale, creando "*brand loyalty*" con i clienti.

In Europa, sempre più aziende adottano dichiarazioni non finanziarie e bilanci di sostenibilità, seguendo le linee guida europee e internazionali tuttavia al momento, non esiste uno standard specifico che regoli come tali dati debbano

essere raccolti e pubblicati dalle imprese. Questa mancanza di standardizzazione contribuisce a rendere i dati eterogenei, con un impatto che si riflette anche sui report delle agenzie di rating che risultano poco precisi.

Nell'Unione Europea, in base alla Direttiva 2014/95/UE, le grandi imprese (con più di 500 dipendenti) sono tenute a pubblicare relazioni sulle loro politiche riguardanti l'ambiente, la responsabilità sociale, il trattamento dei dipendenti, il rispetto dei diritti umani, la prevenzione della corruzione ecc.

In questo documento, le imprese devono anche fornire una breve descrizione del proprio modello di business, delle politiche adottate e dei risultati ottenuti. Inoltre, visto l'importante ruolo dei rischi per le aziende e gli investitori, queste imprese devono descrivere i principali rischi, insieme a una serie di indicatori utili per valutare gli aspetti ESG.

Gli investitori hanno la possibilità di scegliere dove investire i loro capitali, confrontando i diversi rating ESG disponibili. Di conseguenza, gli investitori che danno maggiore importanza alle questioni legate alla sostenibilità tenderanno probabilmente a finanziare le aziende con un rating ESG superiore.

Tuttavia, l'utilità del rating ESG non è limitata ai soggetti esterni all'impresa, ma è altrettanto importante per le aziende stesse. Ad esempio, l'esigenza di rendicontare sulle tematiche ESG può promuovere un allineamento delle funzioni aziendali riguardo alle performance di sostenibilità o aiutare le imprese a individuare e

gestire rischi che potrebbero manifestarsi su un arco temporale più lungo rispetto a quanto considerato dai tradizionali cicli di pianificazione, come il budget annuale.

### **1.5 Strumenti & standard di applicazione del CSR**

Le imprese Italiane che decidono di abbracciare una strategia di Responsabilità Sociale possono farlo attraverso vari strumenti concepiti appositamente per agevolare l'adozione, sia nella cultura aziendale che nelle pratiche operative, di politiche ed azioni di impegno socio-ambientali. Questi mezzi fungono da guida per monitorare l'attività aziendale e permettono alle organizzazioni che li adottano, di seguire una efficace via per uscire dalla stretta logica della creazione di valore esclusivamente economico, identificando punti di forza e debolezza e misurando il grado di soddisfazione delle aspettative dei propri stakeholder.

Quando si parla di strumenti di responsabilità sociale, si fa riferimento ai concetti di trasparenza e/o affidabilità.

Un'organizzazione si considera "*sostenibilmente trasparente*" se è in grado di spiegare periodicamente e comunicare in modo chiaro e completo alle parti

interessate ciò che ha fatto nel corso delle proprie attività e quali risultati ha ottenuto.

Ci sono diverse iniziative e modalità per la comunicazione della responsabilità sociale d'impresa, ed ogni organizzazione può impegnarsi a farlo nella maniera che ritiene più opportuna, ma poiché l'informativa sociale ed ambientale spesso è determinata dal rispetto di obiettivi sostenibili di carattere nazionale e internazionale (SDGs) ; negli ultimi anni si è cercato di individuare degli standard per rendere omogenea la comunicazione di tutte le organizzazioni.

Vediamo alcuni documenti e certificazioni che dimostrano per un'impresa che li possiede un chiaro impegno della direzione aziendale per una legittimazione sostenibile, dimostrando che è in grado di perseguire un benessere comunitario che è verificato e misurabile per spiccare nel mercato ma senza pratiche di greenwashing.

### ***1.5.1 Codice etico***

Il codice etico è uno di quei documenti prodotti nel momento in cui la strategia sostenibile si trova nelle prime fasi di sviluppo e formalizzazione (CSR corrente p1.3) ed è uno strumento di legislazione *soft* all'interno dell'azienda.

Può essere considerato come la "Costituzione" dell'impresa, una dichiarazione dei diritti e degli obblighi morali che stabilisce la responsabilità etico-sociale di tutti coloro che fanno parte dell'organizzazione aziendale. Questo strumento efficace è a disposizione delle imprese per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di coloro che operano in nome e per conto dell'azienda ed essenzialmente, è il principale mezzo per implementare l'etica all'interno dell'azienda sempre con il rispetto di valori ed obiettivi.

Non ha carattere vincolante né rilevanza giuridica, ma svolge un ruolo essenziale nell'assicurare un approccio coerente e standard di tutela per i lavoratori, specialmente per le aziende operanti a livello internazionale, che possono trovarsi in contesti normativi diversi e non garantire gli standard minimi di protezione.

Questo documento di orientamento ha una funzione essenziale, che consiste nell'istituire le norme comportamentali che regolano sia le interazioni tra i dipendenti interni e l'azienda, così come le relazioni tra i membri interni dell'azienda e gli stakeholder esterni.

In generale, indipendentemente dalle diverse realtà organizzative aziendali, la struttura del Codice Etico di solito si sviluppa su cinque livelli distinti:

1. Principi Etici e Sociali: I principi costituiscono il fondamento su cui si basano le azioni etiche dell'azienda.

2. Norme Etiche per le Relazioni con gli Stakeholder: Queste norme indicano come l'azienda dovrebbe gestire i rapporti con clienti, dipendenti, fornitori, comunità locali e altre parti interessate.

3. Standard Etici di Comportamento: Questi standard possono includere concetti come legittimità morale, equità ed eguaglianza, tutela della persona, trasparenza, imparzialità, tutela dell'ambiente e della salute. Definiscono le linee guida specifiche per le azioni quotidiane dei dipendenti e dei dirigenti.

4. Sanzioni Interne per la Violazione delle Norme del Codice: In caso di violazione delle norme etiche stabilite nel Codice, questo livello del documento stabilisce le sanzioni interne che possono essere applicate.

5. Strumenti e Organi di Controllo: Solitamente, un comitato etico è incaricato di supervisionare l'attuazione dei principi etici, diffondere la conoscenza del documento all'interno dell'azienda, monitorare l'effettiva attuazione delle norme, ricevere segnalazioni di violazioni, condurre indagini e, se necessario, comminare sanzioni. In assenza di un comitato

Affinché il codice etico sia realmente efficace, diventa essenziale il processo di comunicazione e la diffusione della sua conoscenza, sia all'interno che all'esterno dell'azienda infatti la presenza di un documento che elenca i valori aziendali allo stesso tempo non garantisce automaticamente che l'organizzazione traduca questi valori in azioni concrete e coerenti, tuttavia contribuisce a creare un clima di fiducia e chiarezza nei diversi livelli della piramide aziendale sincronizzando le parti e definendo l'identità etica aziendale; tuttavia il codice etico è uno dei tanti strumenti a disposizione e primo punto di partenza per le aziende sostenibili.

### ***1.5.2 Bilancio sociale***

Il Bilancio Sociale rappresenta uno strumento di fondamentale importanza per la rendicontazione, la gestione, il controllo e la comunicazione a disposizione delle aziende che intendono adottare pratiche socialmente responsabili.

Attraverso il Bilancio Sociale, l'azienda si impegna a fornire resoconti dettagliati delle proprie attività agli stakeholder. Nella letteratura specialistica, il Bilancio Sociale è spesso identificato anche come Bilancio di Sostenibilità, in linea con il concetto di sostenibilità definito dalla Commissione Brundtland delle Nazioni Unite nel 1987.

Il Bilancio Sociale costituisce un momento di profonda riflessione sull'impegno interno dell'azienda, focalizzato sul miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi, sul rapporto con i consumatori, sulla sicurezza sul luogo di lavoro e sul rispetto dell'ambiente. Il suo scopo principale è consentire alle aziende, sia a fini di lucro che no profit, di percepire chiaramente come il valore etico dei loro prodotti o progetti sia un elemento distintivo di competitività.

Il bilancio sociale è uno strumento non solo strategico ma anche di gestione utilizzato per monitorare e valutare le performance aziendali definendo obiettivi di miglioramento e sviluppo per le aziende stimolando interazioni che i propri interlocutori adattando la direzione attuale alle loro aspettative.

È inoltre uno strumento consuntivo rendicontante i risultati raggiunti e confrontandoli con gli obiettivi formulati, permettendo così anche di “aggiustare la mira” sui target futuri.

È fondamentale evidenziare che la base di questi standard e certificazioni risiede nella comunicazione aziendale. Senza coinvolgere e informare i dipendenti, i fornitori e i consumatori, la responsabilità sociale non può realizzarsi appieno.

Tuttavia, è importante notare che nel corso degli anni questi strumenti internazionali adottati dalle organizzazioni hanno assunto principalmente la natura di "*soft law*", in quanto si tratta di linee guida o principi di condotta non

vincolanti. La questione più dibattuta e rilevante è quindi come conferire a questi strumenti una qualche forma di efficacia e vincolante, al fine di garantire una tutela per i valori etici promossi dalla CSR. Questo rafforzamento, se realizzato dal punto di vista giuridico, renderebbe l'adozione di tali strumenti vincolante, trasparente ed effettiva; tuttavia, anche in assenza di un quadro giuridico costrittivo, è essenziale osservare gli esiti positivi e gli effetti derivanti da questi processi al fine di incrementarne gradualmente l'efficacia e promuovere la diffusione di tali pratiche sia nelle organizzazioni veterane che quelle di nuova costituzione con un carattere ibrido.

## 2-I NUOVI MODELLI DI BUSINESS

Il mercato globale è stato per lungo tempo suddiviso in settori, aree di investimento ed opportunità di valutazione ben definite che hanno permesso di guidare la crescita economica fino ad oggi. Tuttavia, i modelli di business tradizionali, diventano sempre meno adatti all'attuale scenario e occorre selezionarne di nuovi; nel corso degli ultimi decenni, i significativi cambiamenti del settore sociale hanno determinato una mutazione dei business model con la sopravvivenza di quelli che meglio di altri si sono riusciti ad adattare al contesto e, come abbiamo visto c'è stata una crescente pressione sulle istituzioni per regolamentare le nuove forme organizzative e facilitare la creazione di un nuovo settore, ibrido, spesso denominato "*Quarto Settore*".

In questo nuovo panorama, le organizzazioni sono chiamate a bilanciare gli obiettivi finanziari con l'impatto ambientale di lungo termine e a considerare i diritti e gli interessi delle parti interessate. Questa integrazione di obiettivi e la ricerca di nuove forme organizzative stanno ridefinendo la mappa dei settori e aprendo la strada a una maggiore interdipendenza tra di essi.

Nel settore ibrido i confini tradizionalmente delineati dalle imprese diventano più sfumati e così organizzazioni anche molto diverse tra loro possono apportare il medesimo contributo, non solamente economico.

Una transizione di questo tipo; come abbiamo visto nel capitolo precedente, ha bisogno del supporto anche dal lato istituzionale con normative adattabili ad approcci innovativi. La sfida oggi è complessa, ma nel panorama internazionale ed italiano esistono già esperienze concrete che testimoniano quotidianamente questo nuovo orientamento eco-capitalistico, così come non mancano anche imprese a scopo di lucro che si avvicinano alla sfera no profit attraverso investimenti ed iniziative socialmente responsabili.

### ***2.1.1 Modelli di Business sostenibili***

Il Business Model è un concetto che descrive l'insieme degli elementi che compongono il sistema imprenditoriale di un'azienda. Tali elementi delineano come l'azienda crea valore per i suoi clienti, come lo distribuisce e allo stesso tempo come ne raccoglie i benefici per la sua crescita economica<sup>39</sup>.

Va tenuto presente che il business model è influenzato da variabili che differiscono per ciascun contesto economico, il che significa che possono esistere modelli di business con alcune differenze, da cui può quindi derivare un vantaggio competitivo maggiore o minore tra le diverse imprese, per cui, il medesimo

---

<sup>39</sup> Osterwalder, Alexander; *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers*, 2010

modello di business può avere caratteristiche differenti a seconda del contesto in cui l'azienda opera.

L'innovazione di un business model può riguardare diversi aspetti, le attività principali dell'azienda, la creazione di un valore percepito dai clienti, o la scelta di una nuova direzione *sostenibile*.

Un semplice approccio alla Triple Bottom Line (*Elkington capitolo 1*), consente alle imprese di superare la rilevanza dell'aspetto economico, tenendo conto degli impatti sociali ed ecologici dell'azienda ma non implica necessariamente un cambiamento o revisione del business model aziendale ed inoltre spesso non determina la sua implementazione; Loviscek<sup>40</sup> per superare queste limitazioni sostiene sia essenziale aggiungere a questo approccio anche la corretta integrazione degli stakeholder, la trasparenza e un cambiamento strategico e culturale.

In linea con questa nuova ideologia, Stubbs e Cocklin (2008) sono stati tra i primi a coniare esplicitamente il termine "*Modello di Business Sostenibile*" argomentando che un'azienda deve sviluppare il proprio Modello di Business con un orientamento verso la sostenibilità, anziché semplicemente aggiungere iniziative sostenibili al Modello di Business esistente.

---

<sup>40</sup> Loviscek, "*Triple Bottom Line toward a Holistic Framework for Sustainability: A Systematic Review*", 2021

*“Le organizzazioni sostenibili devono trarre profitto per esistere,  
ma non esistono solo per realizzare un profitto<sup>41</sup>”*

Quando un'organizzazione innova il proprio modello di business ed adotta un modello sostenibile, sviluppa capacità strutturali e culturali interne per raggiungere la sostenibilità a livello aziendale, inoltre collabora attivamente con tutte le parti interessate per promuovere la sostenibilità a livello sistemico.

Se un'organizzazione abbraccia un modello di business basato sulla sostenibilità e sulla circolarità, il suo obiettivo non è unicamente la creazione di valore per se stessa, ma anche per tutti i suoi stakeholder, compreso l'ambiente. In questo modo, la sostenibilità non rappresenta un traguardo limitato alla singola azienda, ma influisce significativamente sulla sostenibilità dell'intero sistema di cui fa parte l'organizzazione stessa.

Generalmente cosa spinge le aziende ad intraprendere una strada diversa rispetto a quella del profitto?

L'idea di rivalutare i tre aspetti della sostenibilità e di integrarli nei valori fondamentali dell'azienda, è dovuto alla crescente pressione che la società esercita sulle aziende per agire in modo responsabile, contribuire alla riduzione delle

---

<sup>41</sup> Stubbs, W., & Cocklin C. *“Conceptualizing a “Sustainability Business Model”*, 2008

emissioni che portano al cambiamento climatico e rispettare il crescente numero di regolamenti.

L'aumento della popolazione globale, l'incremento nell'uso delle risorse e gli impatti sull'ambiente evidenziano che il mantenimento dello "*status quo*" aziendale non è una scelta sostenibile per il futuro e che in questo percorso i modelli di business sostenibili rivestono un ruolo cruciale.

Bansal e Roth<sup>42</sup> forniscono un'analisi delle motivazioni che guidano il cambiamento del business aziendale e le inducono ad un approccio green.

Una prima ragione è individuata nella legislazione. Le aziende, al fine di evitare multe o una cattiva reputazione dovuta alla divulgazione di notizie di non conformità alle leggi che preservano l'ambiente o garantiscono la parità di retribuzione, decidono di attenersi alle regole stabilite. Ovviamente, questa motivazione non costituisce il pilastro delle aziende nate sostenibili, ma è più caratteristica delle aziende che potrebbero intraprendere un percorso evolutivo verso la sostenibilità attraverso una conformità passiva alla regolamentazione. Tuttavia, con regolamentazioni severe sorgono dubbi sulla competitività delle imprese, poiché queste comportano costi aggiuntivi e potrebbero rallentare lo sviluppo di una società più sostenibile.

---

42 Bansal e Roth, "*Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness*", 2000

Le aziende, essendo le risorse produttive dell'economia, giocano un ruolo cruciale nel raggiungimento dello sviluppo sostenibile, poiché sono in grado di fornire risorse finanziarie, umane e tecnologiche per sostenere questi obiettivi. Affinché avvenga un cambio nel business model, devono avvenire dei miglioramenti nelle pratiche aziendali dipendentemente dalla tipologia di business.

Le opportunità economiche e la *competitiveness*<sup>43</sup> sono quelle che a differenza di altre motivazioni svolgono un ruolo significativo nella “spinta verde” aziendale ed hanno catturato l’attenzione delle imprese verso il dinamismo ecologico.

Quando le aziende intensificano i processi ecologici e riducono gli impatti ambientali, allo stesso tempo stanno riducendo i costi di produzione.

I ricavi possono essere aumentati anche grazie al marketing verde, alla vendita dei prodotti derivati dai rifiuti e all'esternalizzazione dell'expertise ambientale aziendale; altre motivazioni che portano a guadagni sono la reputazione aziendale, l’attrattiva di lavoratori competenti, la qualità dei prodotti ecc.

Molte iniziative di manutenzione dell'edificio aziendale anche di piccolo impatto in realtà migliorano l'efficienza operativa, aumentano la competitività consentendo di sostenere costi inferiori.

---

<sup>43</sup> Competitiveness: Intesa come competitività economica è la capacità di un'azienda, di un ente pubblico o di un territorio di fornire beni o servizi concorrenziali. Il soggetto competitivo è dunque quello in grado di rimanere sul mercato reggendo la concorrenza. La nozione è utilizzata prevalentemente in ambito economico. ([wikipedia.org](https://it.wikipedia.org))

Infine, altre aziende sono motivate “semplicemente” da un senso di responsabilità ed etica quasi filantropica verso l'ambiente e la società conservando le risorse e contribuendo positivamente alle comunità.

Ci sono però innumerevoli problematiche che frenano la propensione verso un business sostenibile, la maggior parte degli studi menziona le barriere in termini generici e spesso manca di una chiara definizione concettuale di come queste possano variare tra i diversi modelli di business sostenibili; generalmente possiamo individuare barriere esterne ed interne.<sup>44</sup>

Le barriere esterne sono considerate come forze che impediscono alle aziende di sviluppare il proprio modello di business sostenibile; sono identificabili due categorie: istituzionali e di mercato.

Tra le prime si individuano i parametri sociali e le regole che influenzano i modelli di business sostenibili, come le normative e i valori sociali, le abitudini e le tradizioni; la mancanza di una rigorosa pressione legislativa e incentivi economici sono considerati i principali ostacoli; sotto questo punto di vista abbiamo visto come la nascita dei modelli ibridi abbia comportato anche la necessità di una trattazione legislativa ad hoc per venire incontro alle necessità riscontrate dal nuovo settore.

---

<sup>44</sup> Vermunt, D. A, Negro, S. O, “*Exploring barriers to implementing different circular business models*”, 2019

Per la categoria del mercato, la sfida principale è l'accettazione da parte dei consumatori e stakeholder del cambio di visione aziendale, e quindi l'ottenimento della fiducia attraverso la dimostrazione dei risultati sostenibili aziendali.

Le barriere interne rappresentano gli ostacoli operativi ed organizzativi che impediscono l'attuazione del suo modello di business.

Le barriere operative riguardano l'adattabilità della struttura aziendale, con essa si intende la capacità delle attività operative (produzione, logistica, approvvigionamento) di adattarsi al nuovo modello sostenibile.

Quelle organizzative sono le più importanti, oltre a capire le motivazioni dietro la struttura organizzativa esistente e il motivo per cui è configurata (specifici reparti, divisioni), molte problematiche che frenano la propensione verso un business sostenibile, riguardano la cultura aziendale.

Quando si mira a integrare la sostenibilità in tutti i settori e i reparti aziendali, il cambiamento culturale diventa un obbligo, parallelo alle modifiche nelle strutture aziendali. Invece di imporre il cambiamento, il management dovrebbe spiegare le motivazioni alla base delle azioni, illustrare i benefici del cambiamento e i rischi connessi alla mancata adozione. Un'azienda che intende diventare un attore di rilievo nello sviluppo sostenibile attraverso un modello di business sostenibile deve essere in grado di comunicare chiaramente questa intenzione a tutti i dipendenti.

### ***2.1.2 L'emergere delle hybrid organizations***

Nel recente passato, l'evoluzione del sistema economico globale ha fornito soluzioni per affrontare problemi che da tempo affliggono la nostra società ed è aumentata la consapevolezza delle persone riguardo agli impatti generati dalle attività delle imprese.

Nella pratica economica e sociale, vediamo sempre più esempi di imprese che combinano attività commerciali con iniziative di natura sociale. Queste imprese stanno realizzando una convergenza tra settori "*for profit*" e "*no profit*". Alcune organizzazioni trasformano la loro attività commerciale per contribuire a cause sociali, mentre altre, pur perseguendo missioni sociali, generano reddito dalle attività per sostenere i propri obiettivi istituzionali. In entrambi i casi, assistiamo ad una forma di ibridazione. Le aspettative riguardo al ruolo delle aziende sono infatti evolute da una visione focalizzata alla massimizzazione del valore per gli azionisti all'interno dell'azienda a una visione orientata alla creazione di valore condiviso (Porter, Kramer) capitolo 1 par 1.1.2. In risposta, numerose aziende hanno cercato di conciliare e bilanciare le aspettative di diversi stakeholder, adottando nuove politiche e pratiche allineate alle esigenze del pianeta e delle persone. Questo ha determinato la diffusione di modelli che abbracciano una missione socio ambientale e non prettamente capitalistica.

La pratica di perseguire un'attività con alto impatto sociale e ambientale può talvolta entrare in conflitto con l'obiettivo primario di un'impresa, il profitto, e viceversa. Per questo motivo, le organizzazioni che cercano di raggiungere entrambi gli obiettivi, sia quelli ambientali che quelli economici, sono esposte a notevoli tensioni e rischi muovendosi difatti all'interno di un nebbioso *Quarto Settore*, totalmente diverso dai convenzionali pubblici, privati e non profit.

Questi ultimi operano con logiche specifiche, pratiche e razionali, a cui le organizzazioni stesse si auto-allineano per ottenere legittimità<sup>45</sup>. Ad esempio, il settore privato è generalmente caratterizzato da organizzazioni di proprietà, governate da chi possiede più quote tra gli azionisti, con priorità dettate dalle forze di mercato. D'altra parte, il settore pubblico è composto da organizzazioni governate attraverso processi di elezioni pubbliche, con un'operatività basata sui principi dei servizi pubblici e delle scelte collettive. Infine, il settore non profit, spesso chiamato terzo settore, ha l'obiettivo di risolvere problemi sociali e ambientali, è di proprietà dei suoi membri, governato da rappresentanti eletti, impiega una combinazione di volontari e dipendenti e genera entrate tramite donazioni e quote associative.

Le organizzazioni che superano questi sfumati confini istituzionali ed operano con più di una logica organizzativa ed in diversi ambiti organizzativi sono definite

---

<sup>45</sup> Billis D, "*Hybrid organizations and the third sector*", 2010.

"*ibride*"; sia a scopo di lucro che no profit, bilanciano l'interesse dei soci con quello degli altri stakeholder, offrendo opportunità di differenziazione e crescita per le imprese.

Le imprese tradizionali mutano, incorporando nuove sfide economiche, sociali ed ambientali, con la convinzione che lo Stato non debba essere l'unico o il principale agente responsabile della gestione ambientale si assumono parte della responsabilità di affrontare problemi legati alla sostenibilità che il settore pubblico non ha affrontato adeguatamente.

Le imprese ibride sono caratterizzate da alcune peculiarità come la consapevolezza del proprio ruolo sociale, il riconoscimento della dimensione strategica della sostenibilità e la focalizzazione su attività capaci di creare valore per dipendenti, comunità, ambiente e clienti, attraverso una gestione etica della produzione e il monitoraggio della catena di fornitura.

A livello internazionale ed europeo le imprese ibride si suddividono in 2 correnti diverse e possiedono diverse dominazioni; le società americane Benefit Corporation, B-Corporation e Low Profit Limited Liability Company (L3C) , e la corrente europea, tra cui rientrano le società benefit italiane introdotte recentemente dalla legge di Stabilità del 2016 che hanno ampliato il panorama italiano dando supporto in materia alle cooperative sociali nate negli anni 90; analizzeremo meglio queste imprese ibride più avanti nel capitolo.

### **2.1.3 B corporation**

Negli ultimi anni, le aziende a scopo di lucro hanno affrontato diverse questioni sociali e ambientali, le organizzazioni non profit cercano di sviluppare modelli di business economicamente sostenibili, e le istituzioni pubbliche stanno esplorando nuovi approcci per fornire i propri servizi. All'interno di questa categorizzazione delle entità economiche, è emerso un modello di impresa guidato da imprenditori motivati da scopi sociali<sup>46</sup>, l'impresa "*for-benefit*" che supera la classica dicotomia profit-no-profit. Queste aziende non sono riconosciute da tutti i sistemi normativi, che le costringono a scegliere tra le strutture classiche.

È una scelta penalizzante in termini di identità rispetto ai propri stakeholder, poiché presentano politiche di corporate governance particolari, un diverso ruolo degli azionisti e un rapporto diverso con gli stakeholder rispetto ad altre aziende a scopo di lucro.

Le imprese "*for-benefit*," simili alle organizzazioni non profit, mirano a perseguire obiettivi sociali e/o ambientali. Allo stesso tempo, simili alle aziende a scopo di lucro, cercano di adottare un modello di business economicamente sostenibile producendo prodotti e servizi che soddisfino i consumatori e generino reddito.

---

<sup>46</sup> Sabeti, H. "*The for-benefit enterprise*". Harvard Business Review, 2011

La formalizzazione legale delle imprese "for-benefit" è stata avviata per la prima volta nel 2010, quando il Senato dello Stato americano del Maryland ha approvato una legge che ha introdotto nel Codice civile la nuova categoria aziendale.

Da allora, il numero degli Stati americani che hanno adottato tale normativa è cresciuto e la necessità di regolamentare questo tipo di struttura aziendale è emersa non solo dalla volontà delle imprese "for-benefit" di formalizzare la propria identità distintiva e renderla nota ai propri stakeholder, ma anche dalla necessità di fornire una maggiore tutela legale a questo status societario.

In alcuni casi, infatti, imprese che avevano dimostrato il loro interesse nell'intraprendere un indirizzo socio-ambientale hanno ricevuto importanti pressioni da parte dei propri azionisti. Questa situazione ha messo un freno alla creatività nel risolvere le problematiche sociali ed ambientali, che erano erroneamente considerate "problemi" inappropriati.

Infatti, sebbene gli statuti aziendali già consentissero ma non obbligassero a considerare altri interessi oltre al profitto, le imprese avevano difficoltà a implementare politiche innovative in questo ambito.

Grazie a questa legislazione, le Benefit Corporation sono diventate una forma giuridica dedicata, che in qualche modo si tutela ed acquista una propria personalità diversa da quella degli azionisti e si posiziona in modo unico tra il settore profit e quello non profit.

Una Benefit Corporation è generalmente una società "tradizionale" con obblighi rivisti e modificati che pongono impegni più elevati sul management e gli azionisti in termini di scopo, responsabilità e trasparenza. In particolare:

- Responsabilità: le Benefit Corporation si impegnano a valutare l'effetto dell'azienda sulla società e sull'ambiente, con l'obiettivo di creare valore sostenibile nel lungo termine per tutti gli stakeholder.

- Trasparenza: le Benefit Corporation sono tenute a rendere conto in modo trasparente ed esaustivo delle loro attività, risultati conseguiti, progressi e impegni futuri nel raggiungimento dell'effetto sociale ed ambientale desiderato. Questa rendicontazione avviene in conformità con standard di terze parti e viene comunicata sia agli azionisti che al pubblico.

Pertanto, una Benefit Corporation integra nella propria missione oltre agli obiettivi di profitto anche la finalità di creare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente, rappresentando una trasformazione naturale dei modelli di impresa a scopo di lucro (e non no-profit) per adeguarli alle sfide del XXI secolo<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Società Benefit: "Cosa sono le Società Benefit?" - [www.societàbenefit.net](http://www.societàbenefit.net)

Qual è la mission di una benefit corporation?

Lo scopo fondamentale è quello di generare un vantaggio pubblico, inteso come un impatto tangibile e positivo sulla comunità e sull'ambiente. Come già sottolineato, sia la direzione aziendale che il management hanno l'obbligo di considerare l'effetto delle loro decisioni non solo sugli azionisti, ma anche sulla società e sull'ambiente.

Le Benefit Corporation sembrano però offrire vantaggi a tutte le parti coinvolte.

Gli stakeholders beneficiano di una maggiore trasparenza e di un ampliamento della responsabilità aziendale, con la creazione di valore condiviso inserita come elemento statutario vincolante.

Gli amministratori vedono una riduzione delle loro responsabilità, poiché le Benefit Corporation offrono una maggiore protezione legale per bilanciare gli interessi finanziari e non finanziari.

Dal punto di vista dell'attrattività degli investimenti, le Benefit Corporation presentano notevoli potenzialità per attirare investitori. La maggiore tutela legale, la responsabilità, la trasparenza riguardo alla propria missione e la redazione del rapporto annuale sui benefici (che dettaglia le attività volte alla produzione di un beneficio pubblico) sono elementi chiave che possono attirare gli investimenti.

Dopo aver esaminato l'aspetto legale e l'attrattiva di queste imprese, è importante fare una breve digressione sull'ente certificatore noto come B Lab. In effetti, vedremo che questo ente svolge un ruolo fondamentale nella creazione delle Benefit Corporation negli Stati Uniti e nella rapida diffusione di una nuova idea d'impresa in tutto il mondo.

#### ***2.1.4 Le società benefit nell'ordinamento italiano***

Il riconoscimento legale di Benefit Corporation in Italia è limitato alla giurisdizione americana, in Europa fino a pochi anni fa non c'era ancora una definizione nei sistemi giuridici nazionali o comunitari. Tuttavia, nell'ultimo decennio, si è osservata una evoluzione della situazione, dove l'ente non profit *B Lab Europe* ha promosso l'introduzione di questa nuova forma giuridica nella legislazione europea.

Lo sviluppo di questa forma societaria proprio in Italia non sarebbe del tutto casuale; le caratteristiche strutturali del paese e la storia raccontano di una connessione naturale e radicata delle imprese con il territorio ed a dimostrarlo sono i numerosi distretti industriali<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Noi Camera, *"Società Benefit: un riflessione di Mauro Del Barba"*, 2017

Un imprenditore che ha creato una forte impronta nel territorio e che potrebbe essere in qualche modo considerato precursore della *Società Benefit* è A. Olivetti che nel corso della propria carriera imprenditoriale ha adottato diversi modelli organizzativi, attraversando il taylorismo-fordismo fino ad instaurare negli anni 30-40 ad un approccio sociale, che al tempo di Olivetti rappresentava un enorme progresso aziendale. Il processo di trasformazione della propria organizzazione si è configurato con l'adozione di un approccio cooperativo, supportato da intellettuali, filosofi e volontari realizza tutta una serie di attività sociali, sportive ed educative per i propri dipendenti caratterizzandosi come una vera e propria operazione di *welfare privato*. (costruzione strutture sportive, abitazioni, strutture educative, servizi urbani ecc...).

In sintesi, Adriano Olivetti ha adottato una visione olistica del benessere, anticipando di quasi 100 anni la nascita delle *Società Benefit* italiane con l'intenzione di trasformare il profitto in un mezzo e non come l'unico modello aziendale possibile; ha invece enfatizzato l'importanza di produrre beni comuni, concepiti come un'ideologia da diffondere e condividere e gettato le basi per un'impresa orientata al beneficio collettivo e al benessere della società nel suo complesso.

L'Italia, con l'approvazione della Legge di Stabilità, presentata dal senatore Mauro Del Barba insieme ai cofondatori di NATIVA, nell'aprile del 2015 è

diventata il primo paese al mondo, dopo gli Stati Uniti, a riconoscere la forma giuridica delle Benefit Corporation e NATIVA ne è diventata il leader del movimento in Italia; c'è da precisare che Benefit Corporation e Società Benefit sono due diverse terminologie per indicare lo stesso modello di business rigenerativo.

Inoltre, è importante notare che prima dell'entrata in vigore della Legge di Stabilità, era stata avanzata già una proposta per regolamentare le Società Benefit. Questa proposta era stata presentata attraverso il disegno di legge A.S. n. 1882, che aveva l'obiettivo di introdurre normative volte a promuovere la creazione di società che cercano di coniugare scopi di lucro e benefici comuni. In accordo con la Relazione illustrativa del disegno di legge menzionato, le società che abbracciano l'obiettivo di beneficio comune superano *l'approccio classico all'imprenditoria*.

Questo segna un'evoluzione significativa nell'ambito del mondo aziendale, rappresentando un vero e proprio

*<<cambiamento di paradigma economico e imprenditoriale<sup>49</sup>>>*.

Con questa nuova prospettiva, l'impresa diventa un'organizzazione che apre le porte a un modo completamente diverso di fare affari, con un focus più ampio

---

<sup>49</sup> Relazione illustrativa disegno di legge A.S. n. 1882, [www.senato.it](http://www.senato.it)

sulla responsabilità sociale e ambientale ed a partire dal 2016 numerose imprese italiane hanno scelto di adottare questo modello societario.

Per studiare meglio la diffusione della Società Benefit in Italia si è deciso di indagare la distribuzione nel territorio italiano analizzando fonti scritte e ricorrendo ad una ricerca dettagliata tramite il portale AIDA, reso disponibile dall'Università Politecnica delle Marche, contenente i dati relativi a tutte le aziende attive in Italia iscritte nel Registro delle Imprese presso le Camere di Commercio.

Il campione di riferimento è stato composto attraverso l'inserimento di un input nel database, filtrando le imprese in base alla loro ragione sociale. Tuttavia, poiché la Legge non obbliga le aziende a includere la sigla "Società Benefit" nella loro ragione sociale, è importante notare la presenza di un piccolo margine di errore; infatti, il campione è stato ottenuto includendo imprese con i termini "Società Benefit", "Benefit" o "SB" nella ragione sociale. La ricerca è stata condotta nel mese di novembre 2023 ed il campione iniziale di 3165 imprese è stato scorporato di tutte quelle imprese cessate/liquidate e quelle attive che prima del 2016 disponevano della sigla SB ma non hanno effettuato la trasformazione in società benefit dopo tale anno.

Le informazioni raccolte comprendono la ragione sociale, dati sul cambiamento della stessa (anno incluso), la regione e l'anno di costituzione della società.

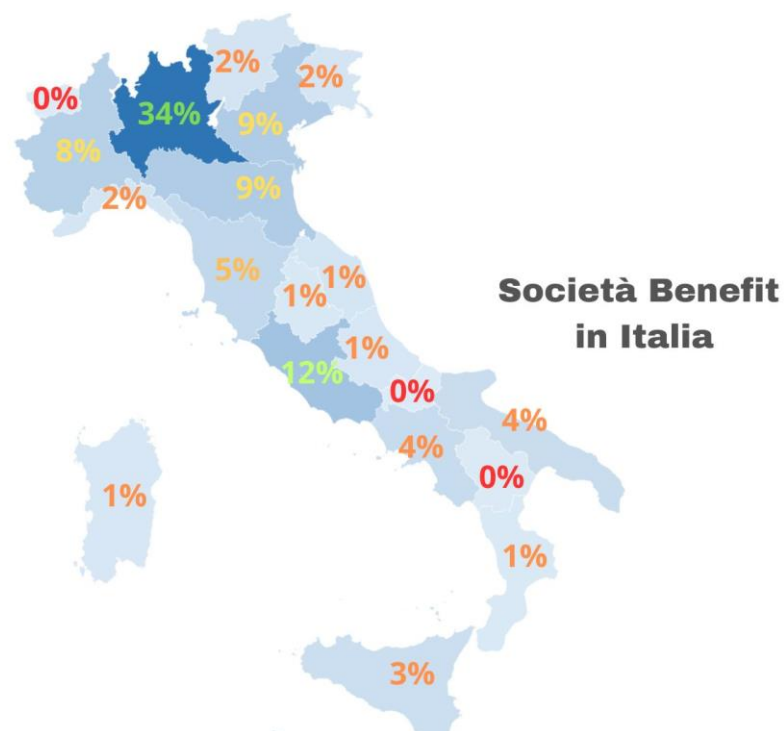
Analizzando la sede legale, è possibile effettuare considerazioni sulla distribuzione territoriale in relazione ai fattori esterni che influenzano il contesto in cui si sviluppa la Società Benefit. Inoltre, l'anno di costituzione consente una valutazione sulla quantità di Società Benefit che si sono costituite inizialmente con questa forma giuridica, rispetto a quelle che hanno successivamente scelto di diventare imprese "for benefit".

A questo punto disponendo di un campione “pulito” di 2732 imprese è stato possibile distinguere tra imprese nate come Società benefit e quelle che hanno cambiato il proprio oggetto sociale in SB. Tra queste 1782 sono quelle che sono nate già come società benefit, mentre 950 sono quelle che definiremo “trasformate”. Tra queste ultime la maggior parte si è costituita in società benefit negli ultimi due anni, segnando un aumento del 300% dal 2020 come anche dallo studio di Assobenefit<sup>50</sup>.

Disponendo quindi di un numero di imprese elevato seppur con un campione limitato dalle possibilità di errore, possiamo notare che il fenomeno è ancora ristretto su scala nazionale ma è possibile questionare il database sulla distribuzione delle società benefit sul territorio italiano per ottenere un maggior livello di dettaglio:

---

<sup>50</sup> Associazione Nazionale per le Società Benefit



Mappa II.1, Distribuzione Percentuale Società Benefit in Italia

Le regioni del Nord ospitano da sole il 66% del campione analizzato (1764 imprese) mentre le rimanenti sono concentrate nel centro Italia.

Regione	Totale Benefit	% BENEFIT
Abruzzo	31	1%
Basilicata	12	0%
Calabria	21	1%
Campania	116	4%
Emilia-Romagna	242	9%
Friuli-Venezia Giulia	49	2%
Lazio	316	12%
Liguria	45	2%
Lombardia	924	34%
Marche	52	2%
Molise	6	0%

Piemonte	207	8%
Puglia	111	4%
Sardegna	32	1%
Sicilia	95	3%
Toscana	148	5%
Trentino-Alto Adige	54	2%
Umbria	28	1%
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	2	0%
Veneto	241	9%

Tabella II.1, Dettaglio Società Benefit per Regione

Fra tutte le regioni spicca la Lombardia che singolarmente determina il 34% con 924 imprese (di cui 642 a Milano).

È interessante notare come la maggior parte delle Società Benefit sia ubicata nelle città Metropolitane, è possibile quindi che la maggior concentrazione di risorse, tra cui finanziamenti, talenti professionali, infrastrutture, così come maggiori opportunità di networking e cooperazione giochino un ruolo fondamentale per lo sviluppo di questo nuovo tipo societario.

Questo modello legale segue da vicino quello già in vigore negli Stati Uniti in cui la doppia finalità (profitto e benessere condiviso), viene inclusa nell'atto costitutivo o nello statuto dell'impresa, all'interno del quadro delle attività dell'oggetto sociale. Indubbiamente, l'obbligo di gestire la società tenendo in

equilibrio gli interessi dei soci con quelli di tutti gli altri stakeholders costituisce il fulcro della disciplina delle società benefit.

Questa disciplina rappresenta una trasformazione significativa del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR), poiché ne rende gli aspetti tangibili e misurabili. Si configura come un'opportunità per un ulteriore progresso nell'adozione di comportamenti responsabili da parte delle imprese e per promuovere l'attività sostenibile, cercando un equilibrio tra diversi interessi.

Le Società Benefit possono essere considerate per la CSR, quasi un'istituzionalizzazione poiché si impegnano attraverso un "vincolo di missione" ad adottare comportamenti che generano un alto valore sociale.

Vediamo ora nel dettaglio quali sono le caratteristiche tipiche delle Società Benefit, poiché sebbene introdotte con la Legge di Stabilità, non sono un nuovo tipo societario e pertanto tutte le società di capitali, di persone, di professionisti e le cooperative (non sociali) possono diventare benefit; per promuoverne quanto più la diffusione a tutte le organizzazioni<sup>51</sup>.

Per le imprese già costituite che intendono perseguire le finalità tipiche delle SB sarà necessario intervenire modificando lo statuto (o atto costitutivo) con il conseguente deposito, iscrizione e pubblicazione delle modifiche effettuate.

---

<sup>51</sup> Società Benefit: *"Cosa sono le Società Benefit?"* - [www.societàbenefit.net](http://www.societàbenefit.net)

Nonostante l'inclusività per ogni tipologia di organizzazione la regolamentazione tipica delle società benefit richiede il rispetto di requisiti ed obblighi.<sup>52</sup>

Denominazione: adempiere ai commi della legge di stabilità (376-383) conferisce il diritto di utilizzare la denominazione di Società Benefit o “SB” nei titoli, documenti e comunicati verso terzi. Questo particolare status consente all'azienda di presentarsi sul mercato e di comunicare in modo chiaro e legalmente riconosciuto il fatto di perseguire contemporaneamente scopi di lucro e di utilità sociale a beneficio della comunità.

Oggetto sociale: Forse la caratteristica più importante delle società benefit è l'indicazione nel proprio oggetto sociale oltre alle proprie attività economiche e al perseguimento del profitto di una o più finalità di beneficio comune, quindi effetti positivi o riduzione di effetti negativi nei confronti di società, territorio e soggetti coinvolti direttamente o indirettamente dalle attività aziendali.

In questo contesto, è importante notare che la legge stabilisce chiaramente che, se l'impresa non concretizza in modo effettivo le finalità di beneficio comune dichiarate nel proprio oggetto sociale, saranno applicate le normative relative alla

---

<sup>52</sup> Senato della Repubblica, XVII legislatura, disegno di legge, n. 1882, 17 aprile 2015

pubblicità ingannevole e alle pratiche commerciali scorrette, come previsto dal codice del consumo per evitare qualsivoglia forma di *greenwashing*<sup>53</sup>.

Gestione degli interessi sociali: Le società devono essere gestite con un attento bilanciamento tra gli interessi dei propri azionisti e quelli dei soggetti influenzati dall'attività aziendale, noti come stakeholders. Questo equilibrio è affidato alla libera discrezione delle società.

Soggetto responsabile: La normativa concede ampia flessibilità nella selezione di questa figura così come per l'equilibrio degli interessi. Il soggetto scelto, detto *soggetto d'impatto* è una figura che può essere scelta tra i ruoli esistenti nell'organico aziendale, oppure creata appositamente per questa funzione, o ancora è possibile esternalizzare completamente questa responsabilità. In quanto figura di supporto e controllo essenziale per la gestione aziendale, il responsabile del beneficio comune ha il compito di assistere gli amministratori nell'attuazione delle finalità di beneficio comune e di monitorare il loro progresso.

Questo ruolo comporta diverse responsabilità, tra cui garantire che l'azienda abbia una struttura organizzativa adeguata per rilevare le attività gestionali con un focus sulla sostenibilità, promuovere la cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa

---

<sup>53</sup> *Greenwashing*: neologismo inglese che generalmente viene tradotto come ecologismo di facciata o ambientalismo di facciata, indica la strategia di comunicazione di certe imprese, organizzazioni o istituzioni politiche finalizzata a costruire un'immagine di sé ingannevolmente positiva sotto il profilo dell'impatto ambientale, allo scopo di distogliere l'attenzione dell'opinione pubblica dagli effetti negativi per l'ambiente dovuti alle proprie attività o ai propri prodotti, che venne instaurata già dagli anni settanta. ([www.wikipedia.it](http://www.wikipedia.it))

(CSR) all'interno dell'organizzazione, assicurarsi che gli obiettivi di sostenibilità siano raggiunti anno dopo anno e prestare particolare attenzione ai dettagli contenuti nella relazione di impatto, e così via.

Relazione annuale d'impatto<sup>54</sup>: questa è una traccia del modello statunitense delle Benefit Corporation che si è deciso seguire ed è un importante documento che ritroveremo in veste differente anche nell'ambiente delle B-CORP. La relazione deve essere inclusa come allegato al bilancio annuale dell'azienda, resa pubblica sul sito web dell'azienda e può anche essere diffusa attraverso altri mezzi di comunicazione. Questo obbligo di reporting è affidato agli amministratori delle Società Benefit con l'obiettivo principale di potenziare la trasparenza con cui queste società perseguono gli obiettivi dichiarati nei loro statuti aziendali. La relazione di impatto deve obbligatoriamente contenere:

- Una descrizione degli obiettivi per il perseguimento del beneficio comune con azioni ed attività degli amministratori nonché eventuali circostanze che lo hanno rallentato
- La valutazione dell'impatto sociale generato attraverso l'uso di standard esterni.
- Obiettivi futuri che la società intende perseguire nel futuro.

In merito alla valutazione dell'impatto oltre al rispetto delle caratteristiche di trasparenza e completezza tipiche della normativa, essa deve questionare

---

<sup>54</sup> "Obblighi di reportistica", [www.societabenefit.net](http://www.societabenefit.net)

qualitativamente e quantitativamente le performance sociali ed ambientali in 5 precise aree:

1) **Governo d'impresa:** Questo aspetto riguarda l'analisi del livello di trasparenza e responsabilità della società nel perseguire le sue finalità di beneficio comune. Si esamina in particolare lo scopo della società, il coinvolgimento dei portatori d'interesse e il grado di trasparenza nelle politiche e nelle pratiche aziendali.

2) **Lavoratori:** Questa area di valutazione verte sulle relazioni tra la società e i suoi dipendenti e collaboratori. Si considerano fattori come le retribuzioni e i benefit offerti, opportunità di formazione, qualità e sicurezza dell'ambiente di lavoro

3) **Altri portatori d'interesse:** In questa categoria rientrano le relazioni della società con i fornitori, il coinvolgimento con le comunità locali e il territorio in cui opera, volontariato, donazioni, le iniziative culturali e sociali ecc.

4) **Ambiente:** Questa area di valutazione si concentra sugli impatti ambientali generati dalla società lungo l'intero ciclo di vita dei suoi prodotti e servizi. Si prendono in considerazione aspetti come l'uso di risorse naturali, l'energia impiegata, le materie prime utilizzate, i processi produttivi, la logistica e la distribuzione, l'uso e il consumo dei prodotti, nonché la gestione dei rifiuti e il loro impatto ambientale.

Sebbene la relazione di impatto sia traccia del modello americano, c'è una differenza significativa rispetto alla legislazione federale statunitense riguardo all'ente principale o agli organismi che emettono lo standard di valutazione esterno per le Società Benefit. Mentre negli Stati Uniti ci sono diverse organizzazioni accreditate per questo scopo, in Italia la legge non specifica un ente specifico. Tuttavia, tra gli standard internazionali quello che più risponde ai requisiti ed è più utilizzato è il Benefit Impact Assessment (BIA) elaborato dall'ente B-LAB permette anche a chi raggiunge un determinato punteggio di certificarsi B-Corp.

## **2.2 B-LAB: un ruolo chiave per il movimento B-Corp**

Come abbiamo visto in precedenza, uno dei principali promotori e catalizzatori della diffusione del modello for benefit in Italia e nel mondo, è il B-Lab, che svolge tra le altre funzioni anche quella di “certificatore” della sostenibilità aziendale

Nel 2006 Gilbert, Houlahan e Kasso, hanno fondato B Lab, un'organizzazione *no-profit* che fornisce standard chiari per le aziende desiderose di unirsi a questa comunità, oltre a supportare l'elaborazione di legislazioni e a offrire una guida pratica d'attuazione. Le aziende virtuose, impegnate a adottare questa filosofia ed

a seguire il B-Lab cambiando il mondo attraverso la loro attività , sono conosciute come le B Corp.

L'idea di base dei tre fondatori era quella di accelerare la crescita del nuovo settore economico<sup>55</sup>, che avrebbe spostato il potere del mercato verso scopi definiti dalla società civile, dal bene sociale e dall'ambiente; tuttavia, portare avanti questa idea implicava indirettamente anche la necessità di dotarlo di una struttura facilmente accessibile da ogni organizzazione, facilmente riconoscibile esternamente e soprattutto trasparente.

Questo obiettivo per poter essere raggiunto richiede 3 diversi step:

- 1- Costruire una comunità di Certified B Corporation in grado di soddisfare rigorosi standard di performance sociale e ambientale. Queste aziende dovrebbero anche avere la capacità di espandere legalmente le loro responsabilità aziendali, includendo gli interessi degli stakeholders, e contribuendo a rendere trasparente la differenza tra un'azienda veramente impegnata nel bene comune e un'azienda che fa solo marketing ambientale.
- 2- Migliorare le politiche per creare un'infrastruttura legale, attorno alla Benefit Corporation, come già visto, al fine di ottenere incentivi di mercato, agevolazioni fiscali e forme di investimento.

---

<sup>55</sup> Christopher Marquis, Andrew Klaber, Bobbi Thomason, "B lab: building a new sector of the economy", 2010

- 3- Sviluppare un sistema di Global Impact Investing Rating System per guidare i capitali degli investitori istituzionali verso investimenti che vadano oltre l'approccio tradizionale di investimento socialmente responsabile.<sup>56</sup>

Con questi presupposti, i tre imprenditori aiutati da finanziamenti ed investitori hanno iniziato a reclutare aziende provenienti da diversi settori unendole in un'unica comunità che condivide la stessa visione sui diritti e i doveri delle imprese nei confronti dei lavoratori, dei clienti e dell'ambiente.

Il primo aspetto su cui hanno lavorato è stato il completamento di una dichiarazione di missione composta da 10 impegni. Questo documento è la dichiarazione di "interdipendenza" che deve essere firmato da qualsiasi azienda desideri ottenere la certificazione B Corp, per rendersi una visibile parte di questo movimento. Non ha una validità legale vera e propria, ma crea un senso di appartenenza nella comunità e guida l'azienda verso i valori ed i principi da seguire. Dopo solo un anno, sono riusciti a presentare al pubblico la certificazione B Corporation, raccogliendo fino ad oggi più di 7300 aziende in 92 paesi.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> A.K. Harriman, *"The Making of a Movement: The B Corp on the global stage, Copenhagen business school"*, 2015

<sup>57</sup> Ultima consultazione di [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net) dicembre 2023

Le B Corp non devono essere confuse con le organizzazioni *non profit* che si mettono a disposizione della comunità per soddisfare bisogni che istituzioni e settore pubblico da soli non possono soddisfare. Le B Corp rappresentano un'alternativa sia per il settore non profit che per quello a scopo di lucro, unendoli in un modello aziendale innovativo: quello delle imprese ibride (Paragrafo 2.2).

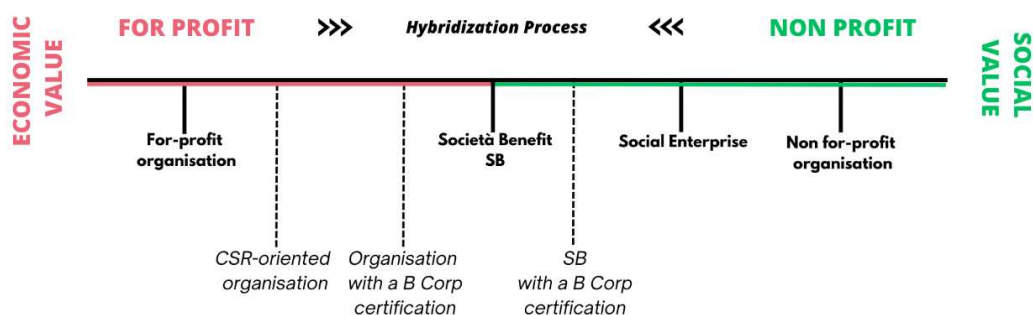


Fig. II.1, Posizionamento di Società Benefit e Bcorp nel contesto attuale

Il movimento “B” riconosce che il settore non profit ha una grande flessibilità nell'affrontare problemi sociali ed ambientali, ma è limitato nella generazione di profitti, e le raccolte di fondi e le donazioni potrebbero non essere sufficienti per affrontare i problemi associati all'attività aziendale<sup>58</sup>.

<sup>58</sup> Marquis Christopher *“Better Business: How the B Corp Movement Is Remaking Capitalism”* 2020

Inoltre, considerando che le B-Corp mantengono effettivamente la forma di società a scopo di lucro, possono diventare un grande esempio e influenzare positivamente molte altre aziende che intendono seguire la stessa strada, senza limitare la creazione di benefici pubblici solo al mondo non profit:

*"Le organizzazioni non profit, per meravigliose che siano, non sono la soluzione migliore per questo tipo di impresa",*

come dichiarato da uno dei tre cofondatori, Jay Coen Gilbert.

Il Quarto Settore, introdotto ad inizio capitolo, è frutto del processo di ibridazione necessita un'architettura ad hoc, ed è il B Lab che ha definito l'infrastruttura per questo nuovo settore dell'economia, a livello microscopico, sviluppando una nuovo tipo di organizzazione, la B Corp, dimostrando come sia possibile utilizzare il potere delle imprese per affrontare le sfide sociali ed ambientali ed a livello macroscopico, guidando gli sforzi per promuovere ed approvare leggi relative alle Benefit Corporation<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Stubbs W. *"Sustainable Entrepreneurship and B corps"*, Business Strategy and the Environment, (2016)

B Lab ha tracciato la strada per una nuova economia dove le organizzazioni non sono più in competizione per essere le migliori al mondo, ma per essere le migliori per il mondo<sup>60</sup>.

Ridefinire il successo nel mondo delle imprese è una sfida globale, e secondo il B Lab, questi sono i valori che devono essere valutati perché rappresentano ciò che conta veramente. Questa è la grande innovazione delle B Corp: attribuire valore a elementi che finora sono stati trascurati. Con la “*Valutazione dell'Impatto B*”, che approfondiremo nel paragrafo successivo, è possibile quantificare concetti teorici come la sensibilizzazione ambientale o la responsabilità sociale.

Questo strumento è stato lanciato nel 2007, il "Benefit Impact Assessment", lo standard progettato per misurare l'impatto sociale ed ambientale di un'impresa.

Lo standard è diventato uno strumento per valutare e confrontare l'impatto di un'azienda rispetto a imprese simili, con inclusi strumenti interattivi per aiutare le aziende a migliorare il loro impatto nel tempo. Lo strumento è adattato alle dimensioni dell'azienda (numero di dipendenti) e al settore in cui opera.

---

<sup>60</sup> Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare , “*Il movimento globale delle B Corp e la nascita delle Società Benefit*”

Aderire al movimento B Corp significa quindi entrare nella sfera di azione della CSR<sup>61</sup>, ma con un'impostazione più ampia, questo coinvolgimento cambia il core business aziendale ed abbraccia i valori del movimento.

Nel 2008, si riscontrano le prime certificazioni di imprese a scopo di lucro che, volontariamente, si sottopongono alla valutazione (Benefit Impact Assessment) e diventano aziende Certified B Corp ed infine, nel 2010, lo stato del Maryland, in collaborazione con B Lab, promulga la legislazione che dà vita alle Benefit Corporation e realizza l'ambizioso progetto concepito quattro anni prima.

L'interesse per il movimento B Corp è cresciuto nel corso del tempo e ciò è evidente anche dalla calorosa accoglienza riservata a figure di spicco, tra cui premi Nobel e amministratori delegati di aziende, lo stesso John Elkington, il fondatore del modello della Triple Bottom Line, ha dichiarato di considerare le B Corp come la naturale evoluzione del suo stesso modello.

Anche l'Italia ha accolto il progetto di B-Lab con profondo interesse, come abbiamo visto il Senatore Del Barba è stato il primo firmatario della legge sulle Società Benefit in Italia e sostenitore del movimento, che ha sottolineato come le B Corp consentano agli imprenditori di riappropriarsi della loro missione originaria, che va oltre il profitto e mira a creare benefici per la comunità e l'ambiente.

---

<sup>61</sup> Hiller J.S. *"The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility"*, Journal of Business Ethics, (2013),

### ***2.2.1 B-Corp e certificazione***

Prima di capire se il modello B sia effettivamente vantaggioso per un'impresa e capire quali aspetti positivi potrebbe introdurre, è necessario spiegare come unirsi alla comunità globale e, di conseguenza, partecipare al movimento sia per un'azienda ordinaria, una start-up o una società multinazionale. Ovviamente, il processo differisce leggermente per le tipologie, ma i passaggi principali rimangono gli stessi. Un'azienda può decidere autonomamente di valutare le proprie performance sostenibili o, in alternativa, nei paesi in cui il quadro legale lo consente, può iniziare il percorso modificando prima la sua struttura legale per tutelare la missione sociale.

Di solito, il processo di certificazione è rivolto alle aziende che sono state in attività per più di dodici mesi poiché la valutazione dell'Impatto "B" tiene conto delle performance e delle politiche condotte nell'anno precedente.

La certificazione B Corp è uno dei mezzi più potenti per costruire credibilità, fiducia e valore per l'azienda, e quelle che riescono ad ottenerla, sono chiamate *Certified Corporation*<sup>62</sup>, e si distinguono sul mercato perché impegnate "volontariamente" a superare l'obiettivo di mero profitto e dedicate "costantemente" a massimizzare il loro impatto positivo sull'ambiente, sulle

---

<sup>62</sup> "Che cos'è una B-Corp?" - [www.bcorporation.eu](http://www.bcorporation.eu)

persone e sulle comunità in cui operano. Sono aziende *For Profit* a tutti gli effetti, ma la creazione di valore condiviso per tutti gli stakeholder è un elemento centrale nel loro modello di business.

Un altro aspetto significativo che distingue questa certificazione unica dalle altre sul mercato è che B Corp non è un punto di arrivo, ma un punto di partenza per l'organizzazione. La Certificazione B Corp non dimostra solo dove l'azienda eccelle attualmente, ma costruisce anche una solida base per un impegno a lungo termine. Una volta ricevuto il riconoscimento da parte di B Lab, ci si aspetta che l'azienda adotti rigorosi requisiti legali, che la impegnino a rispettare tutti gli stakeholder coinvolti, e che possono variare a seconda del tipo e delle dimensioni dell'attività, ma sono uniti dal medesimo ideale di protezione e salvaguardia delle persone, delle comunità, del territorio e dell'ambiente a lungo termine.

Poiché la certificazione "B-Corp" è un'iniziativa privata e non uno status giuridico conferito dalla legislazione, le aziende devono superare con successo tre specifiche fasi per ottenerla<sup>63</sup>:

**1. Completare il B-Impact Assessment (BIA):** Le aziende scelgono volontariamente di sottoporsi a una rigorosa valutazione di impatto. Questa

---

<sup>63</sup> [www.bcorporation.eu/certification](http://www.bcorporation.eu/certification)

avviene tramite un questionario online gratuito e confidenziale, il quale determina se l'azienda rispetta gli standard globali di performance ambientali e sociali richiesti per la certificazione. Il BIA analizza dettagliatamente l'impatto che l'azienda ha su tutti i suoi stakeholder. Superare con successo il BIA è un requisito fondamentale per procedere alla fase successiva.

**2. Espandere i requisiti legali** di Corporate Governance: Per continuare il percorso verso l'ottenimento della certificazione "B-Corp", le aziende devono ampliare legalmente i propri requisiti e obblighi di governance. Questo comporta una modifica della struttura di governo aziendale per incorporare gli interessi non solo degli azionisti, ma anche di tutte le parti interessate coinvolte nella vita aziendale, tra cui lavoratori, comunità, clienti, fornitori e ambiente. In Stati con regolamentazioni specifiche, questo cambiamento si concretizza attraverso lo status giuridico di Società Benefit (l'Italia è uno di questi).

**3. Firmare la "B-Corp Declaration of Interdependence"**: Come passo finale per ottenere la certificazione, le aziende virtuose che hanno superato i requisiti precedenti devono sottoscrivere la Dichiarazione di Interdipendenza, redatta da B-Lab. Si tratta di una formalità che completa il processo di certificazione e sottolinea l'impegno dell'azienda verso principi di responsabilità e sostenibilità.



Fig. II.2, Logo "Certified Corporation" – [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

Dopo aver superato con successo questi tre passaggi, le aziende vengono ufficialmente riconosciute come B-Corp, ottenendo il marchio e il logo "*Certified B-Corporation*" da utilizzare su prodotti e in tutte le comunicazioni aziendali.

In altre parole, vengono riconosciute come aziende attente e virtuose che assumono volontariamente l'obbligo di operare secondo i più elevati standard di responsabilità, misurando in modo accurato e trasparente tutti gli impatti generati nel corso della loro attività economica e questo impegno viene reso noto a tutti i portatori di interesse in modo chiaro ed esplicito.

Anche se la certificazione ha una durata di due anni, le Certified B Corporations vengono selezionate casualmente per monitorare la situazione e assicurarsi il continuo rispetto dei requisiti. Per mantenere la certificazione dopo il periodo di due anni, l'azienda deve procedere al rinnovo della valutazione e fornire ulteriori documenti. Di solito si ottiene un punteggio anche più alto rispetto alla prima Valutazione dell'Impatto B (BIA) perché ha avuto il tempo di migliorare le

relazioni con gli stakeholder. Tuttavia, il requisito obbligatorio di 80 punti rimane invariato. Questo processo è noto come *Ricertificazione*.

### ***2.2.2 B-Impact Assessment***

Il B-Impact Assessment (BIA), rappresenta il protocollo di misurazione delle performance economiche, ambientali e sociali più completo e ampiamente utilizzato nella valutazione d'impatto di un'azienda, a differenza di altri sistemi che considerano solo un aspetto dell'azienda, come il prodotto, il servizio o i metodi di produzione, il BIA tiene conto dell'azienda nella sua interezza.

Il BIA è il “cuore” del processo e ciò che consente all'azienda di trasformare l'attività aziendale in una forza positiva, con azioni reali e concrete<sup>64</sup>. È una piattaforma online e gratuita resa disponibile da B Lab per tutte le aziende desiderose di ottenere la certificazione e per tutte le imprese attente al loro impatto sulle persone e sull'ambiente. Attraverso la piattaforma, qualsiasi azienda può autovalutare i propri risultati e confrontarli con i risultati ottenuti dalle B Corp di tutto il mondo, ciò consente all'azienda di individuare i propri punti deboli e

---

<sup>64</sup> Honeyman, Ryan. “*The B-Corp Handbook*” 2016

capire quali aspetti migliorare in cinque diverse aree di impatto: governance, lavoratori, comunità, ambiente e clienti:<sup>65</sup>

**1-Governance:** La valutazione di questa area tiene conto di responsabilità aziendale, trasparenza e metriche di governance. Nella categoria della responsabilità aziendale, lo strumento presenta domande riguardanti la missione aziendale, il codice etico, documenti dettagliati relativi al Consiglio di amministrazione e agli Indicatori Chiave di Performance (KPI), come risultati ottenuti. L'obiettivo è ottenere una comprensione più approfondita di come l'azienda sia gestita e quali linee guida o criteri vengano considerati durante il processo decisionale.

In termini di trasparenza, è necessario fornire le informazioni economiche e finanziarie presenti nei rapporti annuali pubblici. Infine, sono necessari dettagli riguardanti i ricavi e le metriche dell'anno fiscale precedente. Deve anche essere dichiarata la forma legale dell'azienda per informare se abbia già aggiornato la propria missione nello statuto

**2-Lavoratori:** La seconda area di valutazione ha l'obiettivo di verificare quanto l'azienda attribuisca importanza ai propri dipendenti. Questa area si concentra su

---

<sup>65</sup> "Che cos'è una B-Corp?" - [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

aspetti come la retribuzione, i benefici e la formazione dei dipendenti. Inoltre, tiene conto delle metriche relative ai lavoratori, come le caratteristiche dei contratti di lavoro (ad esempio, se sono a tempo pieno o parziale, se si tratta di lavoratori autonomi o temporanei) e se vengono offerte opzioni azionarie ai dipendenti. Vengono valutate anche le condizioni dell'ambiente di lavoro, come ad esempio la possibilità di avere un orario flessibile o la copertura sanitaria e assicurativa. In aggiunta, la valutazione tiene in considerazione anche le donazioni a istituzioni di beneficenza, l'coinvolgimento civico e il servizio volontario promosso tra i dipendenti. Ad esempio, la valutazione premia le aziende che offrono uno o due giorni di congedo pagato ogni anno da dedicare al volontariato. Le domande poste mirano a indagare la relazione esistente tra i lavoratori e i loro manager.

La B Corp con questa valutazione desidera mettere in evidenza che i dipendenti non sono semplicemente dei lavoratori, ma prima di tutto sono esseri umani e, pertanto, devono essere trattati con la giusta considerazione e rispetto.

**3-Comunità:** Per quantificare l'impatto positivo che un'azienda ha sull'intera comunità, vengono considerati parametri relativi alla creazione di opportunità di lavoro nell'area circostante e all'adozione di misure a favore della diversità, come l'assunzione di donne, membri di minoranze etniche o persone con disabilità. Si

esamina anche se gli edifici aziendali sono edifici ecologici o se vengono adottate precauzioni speciali per creare uffici sostenibili, come pratiche di riciclaggio, l'uso di stampanti e luci a basso consumo energetico, o l'adozione di un Sistema di Gestione Ambientale (EMS). La valutazione richiede anche informazioni sulle pratiche ambientali applicate lungo l'intera catena di approvvigionamento, inclusi dati sulle emissioni legate al trasporto e alla distribuzione. Infine, l'azienda deve fornire dettagli sulle azioni intraprese per preservare l'ambiente, come ad esempio interventi per il ripristino ambientale, la riduzione degli impatti nel processo produttivo ecc.

**4-Clienti:** questa fase definisce il valore che l'azienda attribuisce ai propri clienti, ad esempio attraverso l'offerta di servizi aggiuntivi come istruzione, assistenza sanitaria e gestione finanziaria, oltre a pratiche di marketing etiche, privacy e sicurezza dei dati.

**5-Ambiente:** Rientra in questa categoria ogni azione intrapresa dalle aziende ha un impatto sull'ambiente. In particolare, ci si concentra sull'uso di energia e fonti rinnovabili, sulla quantificazione della Valutazione del Ciclo di Vita (LCA), sul

tipo di imballaggio utilizzato, sulla produzione di emissioni, e sull'attuazione di misure per ridurre il consumo di acqua e la produzione di rifiuti.

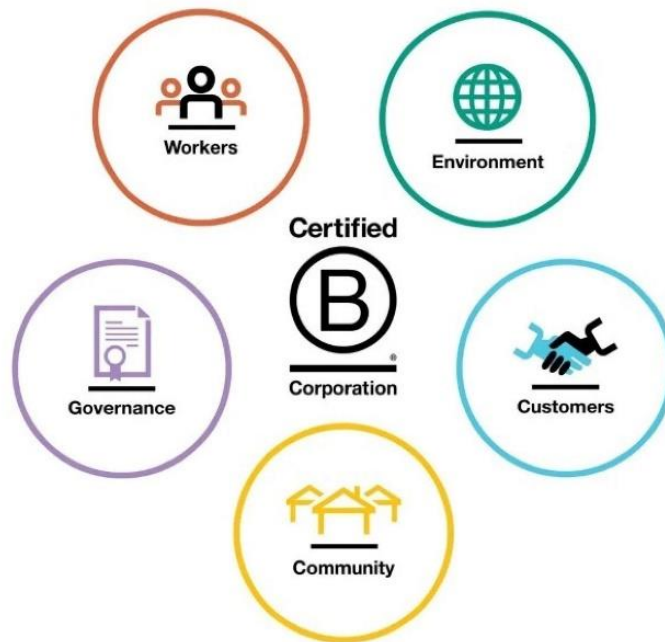


Fig. II.3 Aree d'impatto del B assessment ,Fonte: [www.benefitcorporation.net](http://www.benefitcorporation.net)

Le domande valutative variano in base alla posizione geografica, alle dimensioni e al settore dell'azienda e sono suddivise in due categorie: "Operations", che riguardano le attività quotidiane dell'azienda, e "Impact Business Models", che assegnano punti aggiuntivi ai modelli di business progettati per generare un impatto positivo.

Alla conclusione della valutazione, ciascuna area di impatto riceve un punteggio e la somma totale di questi punteggi determina se l'azienda può ottenere la certificazione B Corp. Successivamente, l'azienda riceve il B Impact Report, che riassume i punti ottenuti durante la valutazione, pubblicato sul sito web ufficiale di B Corp, che dedica una pagina a ciascuna Certified B Corp.

Dopo il completamento di questo processo di valutazione, l'azienda riceve un punteggio chiamato "*B-Impact Score*" su una scala da 0 a 200. Per ottenere la certificazione B-Corp, l'azienda deve raggiungere almeno 80 punti su 200, che rappresenta la soglia minima di eccellenza. Se il punteggio è inferiore, l'azienda può utilizzare il BIA per identificare le azioni correttive necessarie per migliorare il punteggio e massimizzare l'impatto positivo verso persone, comunità e ambiente. Indipendentemente dal punteggio ottenuto, anche se superiore a zero, significa che l'azienda sta già creando un valore positivo per la società o l'ambiente.

L'obiettivo principale è continuare ad implementare pratiche sostenibili. Inizialmente, le aziende solitamente ottengono un punteggio compreso tra 40 e 60 punti. Tuttavia, le aziende interessate a ottenere la certificazione B Corp possono attuare misure per raggiungere il punteggio minimo di 80 punti, che rappresenta il Total Break Even (equilibrio totale). Questo punteggio dimostra che l'azienda

contribuisce alla società tanto quanto ne beneficia, ed è un punto fondamentale della BIA.

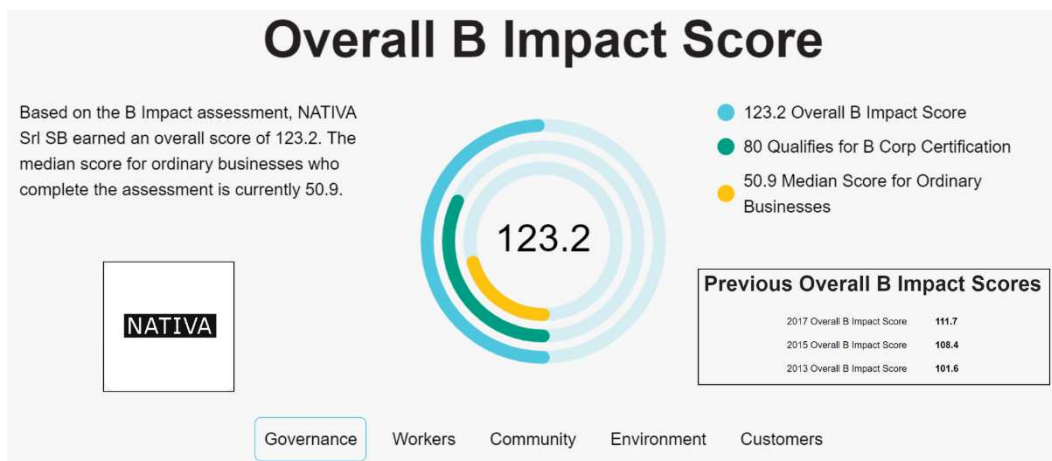


Fig. II.4 NATIVA B Impact, Fonte: [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

Un'azienda che raggiunge il punteggio minimo di eccellenza di 80 punti è di conseguenza B-Corp ed è indice di un'organizzazione che genera un valore economico, sociale ed ambientale superiore a quanto consuma o distrugge.

Al contrario, un'azienda che non raggiunge il punteggio minimo di eccellenza di 80 punti e, di conseguenza, non ottiene la certificazione B-Corp, viene identificata come un'autentica azienda *estrattiva*. Questo significa che tale azienda genera meno valore economico, sociale ed ambientale di quanto consuma o distrugga.

In ogni caso, l'azienda riceve un "*Sustainability Profile & Masterplan*", un report che fornisce un quadro del profilo di sostenibilità dell'azienda e il piano principale per massimizzare l'impatto positivo, disponibile sul sito di B-Lab.

A livello mondiale, oltre 200.000 aziende si sono sottoposte al protocollo di valutazione B-Impact Assessment. Tuttavia, solo il 3% di esse hanno fino ad oggi superato la sfida di raggiungere la soglia minima di eccellenza necessaria per ottenere la certificazione B-Corporation; in Italia ad oggi (dicembre 2023) sono oltre 270<sup>66</sup>. Il punteggio medio ottenuto dalle 200.000 aziende che hanno partecipato e completato il B-Impact Assessment, si attesta intorno ai 51 punti dimostrando l'accuratezza dello strumento, ma anche che ottenere la certificazione B-Corp non è un traguardo facile o scontato. Tuttavia, la diffusione in più di 92 paesi ed in più di 160 industrie da prova che il percorso è fattibile e la certificazione raggiungibile se guidata da una chiara visione aziendale.

Anche solo un primo approccio al BIA, dimostra che l'azienda ha iniziato il percorso verso la creazione di un valore condiviso e positivo per la società, che nei migliori dei casi potrebbe concludersi con la certificazione B Corp, ma non solo, il BIA svolge anche una funzione di supporto ed aiuta a valutare il contributo positivo dell'azienda al raggiungimento dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite che abbiamo già delineato nel primo

---

<sup>66</sup> B-Lab Europe, [www.bcorporation.eu](http://www.bcorporation.eu)

capitolo. Per sostenere le aziende B-Corp, il B Lab ha collaborato con il Global Compact delle Nazioni Unite per sviluppare lo *SDG Action Manager*.

Questo strumento strategico ed operativo è stato ideato per assistere aziende di ogni tipo nella valutazione e gestione dell'impatto delle loro performance in materia di sostenibilità. Inoltre, il suo obiettivo è accelerare il processo di avanzamento delle aziende verso il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

Lo *SDG Action Manager* <sup>67</sup>è una piattaforma disponibile online e di accesso gratuito che si compone di diversi elementi: il B-Impact Assessment di B Lab, i 10 Principi del Global Compact delle Nazioni Unite e i 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile; l'integrazione di questi strumenti chiave permette alle organizzazioni di agire proattivamente e prendere decisioni strategiche volte a migliorare gli aspetti individuati dal processo di autovalutazione dinamica, e dal benchmarking con i competitors dello stesso settore.

In particolare, il processo inizia con l'identificazione degli Obiettivi SDGs prioritari per l'azienda e procede in modo rigoroso verso la definizione di strategie aziendali mirate a raggiungerli. Queste strategie comprendono buone pratiche, risultati attesi, gestione dei rischi e collaborazioni con altre realtà, contribuendo così a un impegno nel perseguimento degli SDGs.

---

<sup>67</sup> "Introducing *SDG Action Manager*" [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)



Fig. II.5 “SDG Action Manager” , Fonte: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

Riguardo al BIA, è uno strumento in costante evoluzione per cui il B Lab rilascia una versione aggiornata ogni due anni (Marquis, 2020). È importante tenere presente oltre agli aggiornamenti, viene personalizzato in base alle specifiche caratteristiche dell'azienda che sta conducendo la valutazione d'impatto. Di conseguenza, la valutazione varia da un'azienda all'altra ma anche per la stessa azienda da periodo a periodo, ecco la risposta alla questione delle Ricertificazione.

### ***2.2.3 Perché certificarsi: La forza del movimento***

Negli ultimi anni, la preoccupazione verso il nostro pianeta, da parte delle istituzioni, dei cittadini e delle imprese, è diventata sempre più importante. Molti si sono interrogati su come affrontare un fenomeno apparentemente irreversibile: il cambiamento climatico. La risposta a questa sfida, negli ultimi anni si è concretizzata nel costante aumento di B Corp che si sono impegnate a cambiare il modo di fare business e si sono schierate nella lotta contro la crisi climatica.

Fondamentalmente esistono diverse motivazioni che spingono le imprese a intraprendere il processo di certificazione B Corp<sup>68</sup>.

Innanzitutto, anche prima di raggiungere la certificazione il B Impact Assessment (BIA), menzionato in precedenza, rappresenta uno strumento prezioso sia di valutazione che di confronto della propria realtà aziendale con le altre.

Tuttavia, tra le motivazioni principali che spingono le aziende a certificarsi, c'è la possibilità di far parte di una **comunità** di imprese che condividono gli stessi ideali e che si impegnano per obiettivi comuni. Come chiarito sul sito del B Lab, la crisi climatica attuale non può essere risolta unicamente dalle azioni dei governi o dalle organizzazioni no-profit. Il cambiamento deve avvenire soprattutto nelle

---

<sup>68</sup> "What does the B Corp certification mean?" [www.bcorporation.eu](http://www.bcorporation.eu)

imprese profit, che non solo rappresentano la maggioranza delle aziende ma sono anche responsabili della maggior parte delle emissioni nocive.

La comunità B Corp costituisce un esempio da seguire per tutte le imprese che con elevati standard di trasparenza e sostenibilità riescono anche a trarne profitto. Far parte della comunità globale rappresenta uno dei principali vantaggi delle B Corp.

Da sole, le imprese non possono apportare un cambiamento sostanziale, ma unite alla forza di migliaia di altre aziende, possono ottenere risultati straordinari.

In questa comunità, le aziende entrano in contatto con leader virtuosi, imprese provenienti da tutto il mondo e individui impegnati nella ridefinizione del sistema economico. Questo ambiente è estremamente stimolante e favorisce lo sviluppo di relazioni solide, collaborazioni e lo scambio di idee tra tutti i soggetti coinvolti.<sup>69</sup>

I vantaggi per i membri della comunità sono associati anche al fatto che attirano facilmente l'attenzione dei **media**, che spesso trovano nella comunità B Corp temi di discussione interessanti. Il potere dei media può essere sfruttato per condividere la missione ed amplificare la voce di tutti i colleghi impegnati a trasformare l'azienda in una forza positiva. Inoltre, le B Corp spesso beneficiano dell'accesso a know-how e strumenti innovativi condivisi all'interno della comunità, che possono essere utilizzati per migliorare le proprie operazioni e rimanere all'avanguardia.

---

<sup>69</sup> Honeyman, Ryan. 2016. Op cit

Il vantaggio per le B Corp non si limita solo alla forza della comunità, si estende anche alla sfera **economica**. L'equilibrio tra profitto e sostenibilità non è facile da raggiungere, ma le B Corp diventano un esempio<sup>70</sup> anche in questo caso.

Spesso si stabiliscono relazioni commerciali tra le aziende appartenenti al movimento al fine di favorire la crescita del movimento stesso e accrescerne la credibilità, ottenendo al contempo prodotti e servizi a condizioni vantaggiose.

Le B Corp rappresentano un perfetto esempio di come sostenibilità e profitto non siano in conflitto, ma possano andare di pari passo nel raggiungimento di tutti gli obiettivi aziendali.

L'impegno delle B Corp verso la sostenibilità è riconosciuto non solo dai **clienti**, che ne sono attratti e fidelizzati, ma anche dagli **investitori** che cercano aziende nuove, in grado di resistere nel futuro e che si dedicano alla sua salvaguardia.

In un'epoca in cui la sostenibilità è diventata un argomento di tendenza, la certificazione B Corp è una garanzia dell'azienda, che la distingue in un mercato in cui molte imprese comunicano la propria sostenibilità principalmente per finalità pubblicitarie.

---

<sup>70</sup> "Multinational companies recognizing the leadership of certified B Corps and committed to the principles of the B Corp movement." [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

Questa trasparenza e accountability riguardo alle performance sociali e ambientali diventano sempre più importanti per i consumatori moderni, influenzando la fedeltà al brand più del prezzo o della qualità dei prodotti.

Le B Corp sono considerate le migliori aziende al mondo e sono identificate come leader di un movimento globale che adotta un approccio positivo agli affari al fine di affrontare le questioni globali nell'economia del futuro.<sup>71</sup>

Questa fiducia è condivisa anche dai millennials e dai vari **talenti** che spesso scelgono le B Corp per intraprendere la loro carriera cercando un solido legame tra lo scopo di un'azienda e il valore che essa intende realizzare sulle persone e sull'ambiente.<sup>72</sup>

**Risparmiare denaro** di solito non è lo scopo principale nel diventare una B Corp certificata, tuttavia, alcune aziende hanno benefici economici derivano da sconti legati a partnership con altre B Corp certificate. Le aziende, utilizzando la rete B Corp, sono in grado di risparmiare aiutandosi reciprocamente nella gestione degli uffici, nella consulenza o nel finanziamento di prestiti ma anche tagli fiscali e privilegi nelle gare d'appalto negli Stati Uniti.

La certificazione B Corp offre un vero vantaggio competitivo per le imprese sul mercato perché si **differenzia** dalla concorrenza, con prodotti e servizi nuovi.

---

<sup>71</sup> R. Honeyman, "The B-Corp Handbook" 2016

<sup>72</sup> Touche Tohmatsu, "Millennial Innovation Survey – Summary of global findings", 2013

D'altra parte, i consumatori riconoscono nell'azienda un valore superiore che grazie a trasparenza possono consultare anche online (Rapporto B Impact).

Infine, l'ultimo vantaggio di essere una B Corp è legato alla **missione** dell'azienda stessa, che non può essere facilmente cambiata in caso di sconvolgimenti aziendali che potrebbero metterla in pericolo. La certificazione permette alle aziende di proteggere la loro missione sociale e ambientale nel tempo, rendendola giuridicamente vincolante; la missione B Corp diventa parte integrante del DNA dell'azienda, proteggendola da qualsiasi cambiamento nella leadership, cambiamenti generazionali o nuove acquisizioni che potrebbero influenzarne l'attività.<sup>73</sup>

Nonostante i vantaggi elencati sopra, essere una Benefit Corporation o essere certificata come B Corp comporta anche degli svantaggi. Munch<sup>74</sup> afferma che gli aumenti dei doveri e le potenziali responsabilità possono limitare il profitto dell'azienda. Tuttavia, lo studioso sottolinea che poiché la Benefit Corporation è una forma volontariamente adottata di modello aziendale, questo in realtà non può essere considerato come uno svantaggio.

I requisiti estesi per la rendicontazione, il maggior grado di trasparenza e responsabilità possono essere considerati come uno svantaggio, inoltre, una delle

---

<sup>73</sup> R. Honeyman, Op cit

<sup>74</sup> Munch, S. *"Improving the Benefit Corporation: How Traditional Governance Mechanisms Can Enhance the Innovative New Business Form"*, 2012

principali critiche rivolte a questo modello è dettata dalla complessità nella gestione aziendale.

Poiché le B-Corp rappresentano sostanzialmente forme ibride di impresa, dove il profitto deve coesistere con il beneficio per la governance aziendale, i dipendenti, l'ambiente, la comunità e i clienti, rispondere alle diverse esigenze degli stakeholder, spesso contrastanti, può rendere impegnativa la gestione aziendale, comportando sfide complesse. La difficoltà nel gestire in modo coerente le richieste dei vari stakeholder può compromettere gli obiettivi aziendali e confondere la stessa missione dell'impresa, sia internamente che esternamente.

Il movimento B Corp rappresenta una nuova fase del capitalismo nell'era contemporanea, la forza di questo movimento è stata rivoluzionaria, e ciò è dimostrato dal fatto che la sua affermazione è stata resa possibile grazie all'iniziativa di piccole e medie imprese che hanno introdotto cambiamenti nella società e nell'approccio aziendale. Questi cambiamenti hanno innescato un processo che ha spinto anche le multinazionali a unirsi al movimento e ottenere la certificazione così come molte imprese italiane, analizziamo ora NATIVA S.r.l., la prima B-Corp d'Italia.

---

#### ***2.2.4 Bcorp in Italia: il ruolo di NATIVA S.r.l.***

Nei paragrafi precedenti abbiamo introdotto il modello della società benefit ed evidenziato come l'Italia detenga il primato europeo per il riconoscimento di questa forma societaria nell'ordinamento, e come anche decenni prima dell'approvazione ufficiale da parte della legislatura alcuni visionari imprenditori già adottassero i principi cardine del modello sostenibile.

Tuttavia, è importante analizzare più approfonditamente la situazione delle aziende benefit in Italia e comprendere come anche il modello Bcorp abbia attecchito nel territorio italiano. Per farlo, è necessario iniziare con l'esempio di Nativa, la prima Società Benefit in Italia e anche la prima Certified B Corporation del paese. Dal 2014, Nativa è partner di B Lab e svolge un ruolo fondamentale nel promuovere il movimento delle Benefit Company in Italia<sup>75</sup>.

Il caso di Nativa è significativo perché rappresenta un punto di partenza nello studio del fenomeno delle Benefit Company in Italia. Non solo è stata un pioniere BCorp nel paese, ma è stata fondata specificamente per sostenere altre aziende nello stesso percorso.

La nascita stessa di Nativa è stata un episodio interessante nel contesto italiano, possiamo dire fuori dal comune. Come abbiamo visto una delle modifiche

---

<sup>75</sup> Eric Ezechieli e Paolo Di Cesare *"Il movimento globale delle B Corp e la nascita delle Società Benefit"*, 2021

necessarie per queste forme societarie è quella dello statuto, in questo caso redatto nel 2012, è stata la prima traduzione e adattamento del modello giuridico delle Benefit Corporation americano; proprio per questo la registrazione dell'oggetto sociale di Nativa ha suscitato alcune controversie.

Il funzionario responsabile della Camera di Commercio di Milano, infatti, ha ritenuto che l'obiettivo di "*Beneficio comune*" fosse al di là delle leggi vigenti cancellando questa parte dell'oggetto sociale, definendola "oltre la legge"; tuttavia, i fondatori di Nativa hanno respinto questa decisione e continuato a presentare il loro statuto altre cinque volte prima che venisse accettato nel 2013, un anno dopo il primo tentativo.

Nel febbraio del 2013, Nativa ha ottenuto il riconoscimento significativo di prima azienda in Europa ad essere certificata come B-Corp, dopo il superamento della soglia minima di eccellenza nel B-Impact Assessment, dimostrando l'impegno di Nativa come azienda virtuosa, responsabile e trasparente nel suo impatto ambientale, sociale e sulla comunità durante l'esercizio delle attività commerciali.

<u>Oggetto sociale</u>	
<b>Oggetto sociale</b>	<p>LO SCOPO ULTIMO DELLA SOCIETA' E' LA FELICITA' DI TUTTI QUANTI NE FACCIANO PARTE, SIA COME SOCI CHE IN ALTRI RUOLI, ATTRAVERSO UN MOTIVANTE E SODDISFACENTE IMPEGNO IN UN'ATTIVITA' ECONOMICA DI SUCCESSO.</p> <p>LA SOCIETA' VUOLE ACCELERARE UNA TRASFORMAZIONE POSITIVA NEI PARADIGMI ECONOMICI, DI PRODUZIONE, CONSUMO E CULTURALI, IN MODO CHE TENDANO VERSO LA SISTEMATICA RIGENERAZIONE DEI SISTEMI NATURALI E SOCIALI.</p> <p>LE SUE ATTIVITA' MIRANO A CREARE UN BENEFICIO - INTESO COME UN IMPATTO POSITIVO - SULLE PERSONE CON CUI INTERAGISCE, SULLA SOCIETA' E SULL'AMBIENTE DI CUI E' PARTE.</p>
<p>Registro Imprese - Archivio Ufficiale delle CCIAA Documento n. T 107275383 del 31/07/2012</p>	<p>Pagina 3 di 9</p>

Fig. II.6 “Oggetto sociale NATVA srl 2012” Fonte: Registro delle imprese

Questo episodio è significativo perché riflette l'atteggiamento inizialmente scettico delle autorità italiane nei confronti del concetto di azienda benefit.

Nel 2014, il panorama legale italiano era ancora poco flessibile e poco adatto ad accogliere le agenzie benefit, il che ha reso il ruolo di Nativa ancora più importante nel promuovere e aprire la strada a questo nuovo modello aziendale in Italia. Inoltre, a partire dal 2014, Nativa ha ufficialmente assunto il ruolo di Country Partner Italiano di B-Lab, dedicandosi alla promozione delle aziende Benefit in Italia, che comprendono sia le B-Corp che le Società Benefit. In questa veste di Country Partner, Nativa agisce come un catalizzatore per il movimento italiano delle aziende Benefit, promuovendo il modello Benefit tra tutte le parti interessate<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> E. Ezechieli, P. Di Cesare Op Cit.

L'azienda si impegna a rendere disponibili informazioni tecniche e operative a un pubblico più ampio, contribuendo così a accelerare l'adozione di un paradigma economico sostenibile e rigenerativo in Italia.

La legge di stabilità del 2016 ha confermato e reso pienamente legittimo l'uso dell'oggetto sociale in modo che ciò che prima poteva essere visto con dubbia ammissibilità ora fosse chiaramente accettato dalla legislatura.

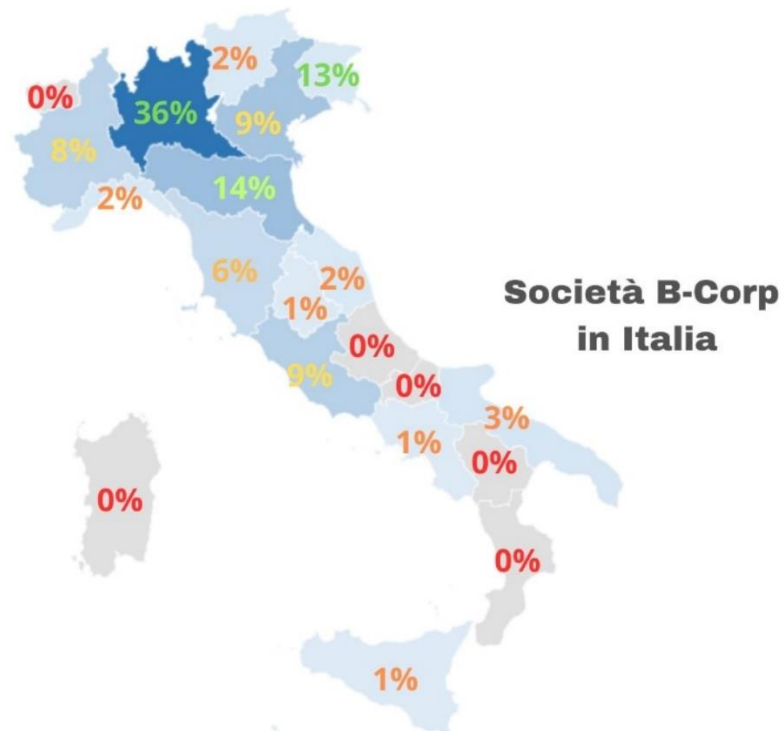
In quanto esponente di questo nuovo paradigma del capitalismo, gli obiettivi che Nativa persegue sono essenzialmente due: il primo consiste nell'assistere le aziende nell'integrazione dei concetti di innovazione esponenziale e dei principi di sostenibilità nella loro cultura aziendale, migliorando così i risultati economici e creando un valore autentico. Il secondo obiettivo è lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali che abbiano un impatto positivo, rigenerando sia l'umanità che l'ambiente naturale.

In sintesi, Nativa è il motore di un'evoluzione che va oltre la mera crescita aziendale, lavorando per plasmare un tipo di imprenditorialità intrinsecamente rivolto alla rigenerazione dell'ambiente e della società.

Ad oggi il movimento iniziato da Nativa ha ospitato più di 300 Bcorp in Italia , senza contare quelle che hanno avviato già il processo di certificazione e quelle che sono in attesa di ricevere la valutazione finale durante l'anno corrente.

Contattando l'ufficio B Lab Europe ho avuto il permesso di effettuare un'analisi più dettagliata su un dataset online di più di 15000 aziende che hanno negli anni acquisito/perso la denominazione di B Corp in tutto il mondo.

Il database iniziale è stato poi filtrato sul nostro territorio ricavando un campione di 317 imprese, però scendendo di dettaglio si è potuto scorporare da queste quelle imprese che per differenti motivi sono state desertificate (45), ottenendo così 272 B-Corp attualmente certificate. Così come per lo studio sulla dispersione geografica delle Società Benefit in Italia è possibile ricavarne uno speculare per le B-Corp ed evidenziare analogie e differenze.



Mappa II.2, Distribuzione Percentuale B-Corp in Italia

In primis notiamo da uno sguardo generale alla cartina la “povertà” nei numeri, già a prima vista si nota come il fenomeno sia molto ridotto.

Tuttavia, possiamo individuare che, come per le Società Benefit, la zona del Nord abbia una concentrazione complessiva molto alta, seppur essa sia dovuta quasi totalmente dalla Lombardia.

Nel Centro e Sud la situazione è più critica dove ci sono regioni (Basilicata, Calabria, Molise) in cui non vi è la presenza di alcuna B-Corp.

Come analizzato nell’elaborato e come vedremo nel prossimo paragrafo la crescita a due velocità tra Sb e B-Corp è spiegato da differenze sostanziali tra questi due modelli come la temporalità della certificazione, la disponibilità di risorse finanziarie, gli standard da rispettare, o la semplice non volontà della governance di seguire un percorso lungo e costoso.

Regione	Totale Benefit	% BENEFIT	Totale B-CORP	% BCORP
Abruzzo	31	1%	1	0%
Basilicata	12	0%	0	0%
Calabria	21	1%	0	0%
Campania	116	4%	3	1%
Emilia-Romagna	242	9%	39	14%
Friuli-Venezia Giulia	49	2%	5	2%
Lazio	316	12%	24	9%
Liguria	45	2%	5	2%
Lombardia	924	34%	99	36%
Marche	52	2%	5	2%
Molise	6	0%	0	0%
Piemonte	207	8%	22	8%
Puglia	111	4%	7	3%
Sardegna	32	1%	1	0%
Sicilia	95	3%	3	1%
Toscana	148	5%	16	6%
Trentino-Alto Adige	54	2%	5	2%
Umbria	28	1%	3	1%
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	2	0%	0	0%
Veneto	241	9%	34	13%

Tabella II.2, Dettaglio e Confronto Società Benefit e B-corp per Regione

### ***2.2.5 Differenza tra Bcorp e Benefit corporation***

Spesso si verifica un errore comune nel confondere Benefit Corporation con B Corp. Tuttavia, è importante chiarire che la Certified Benefit Corporation è una certificazione assegnata da B Lab a un'azienda, mentre la Benefit Corporation è uno status legale. È fondamentale notare che le Benefit Corporation non sono obbligate a ottenere la certificazione B Corp e che non tutte le aziende certificate B Corp sono legalmente riconosciute come Benefit Corporation.

L'adozione di una legislazione specifica per le Benefit Corporation non implica automaticamente la presenza di aziende che aderiscono al movimento delle B Corp<sup>77</sup>. Un'azienda può essere una B Corp, una Benefit Corporation o entrambe. Questa differenza è dimostrata dal fatto che in alcuni Stati degli Stati Uniti, esistono Benefit Corporation legalmente riconosciute ma senza aziende registrate come B Corp.

Le B-Corp certificate e le Società Benefit sono leader di questo movimento globale che mira a generare benessere sociale attraverso l'attività imprenditoriale. Entrambe devono rispettare standard elevati di responsabilità e trasparenza e offrono l'opportunità di sbloccare il potenziale umano e utilizzare il potere delle imprese per affrontare le sfide sociali più complesse.

---

<sup>77</sup> Yale Center for Business and the Environment, *"Just good business: an investor's guide to B corps"*, 2018

Benefit Corporation e B Corp condividono alcune caratteristiche, entrambe sono aziende a scopo di lucro che considerano la sostenibilità come una delle loro priorità, per cui i dirigenti aziendali sono tenuti a considerare l'impatto delle loro decisioni non solo sugli azionisti ma su tutti gli stakeholder interessati e, nell'ottica della trasparenza devono pubblicare un report che metta in evidenza le performance sociali e ambientali rispetto a standard definiti da un ente terzo.

Sono individuabili anche differenze significative: un'azienda certificata come B Corp può revocare la certificazione in qualsiasi momento, ad esempio in caso di cambiamenti aziendali o non conformità ai requisiti. Al contrario, una Benefit Corporation cambia la sua struttura giuridica e l'obiettivo rimane invariato, persino in caso di quotazione in borsa o di cambiamenti direzionali.<sup>78</sup>

L'obiettivo della legislazione sulle Benefit Corporation è prevenire casi di greenwashing da parte di alcune aziende<sup>79</sup>.

Diventare una Benefit Corporation richiede una modifica statutaria obbligatoria, ma ciò non implica automaticamente la certificazione B Corp. Tuttavia, le aziende certificate come B Corp devono cambiare la loro struttura giuridica entro due anni nei paesi (Italia compresa) in cui è prevista la Benefit Corporation al fine di mantenere la certificazione.

---

<sup>78</sup> [www.societabenefit.net](http://www.societabenefit.net)

<sup>79</sup> Hiller J.S. , *"The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility"*, Journal of Business Ethics, 2013

Le differenze tra queste due tipologie sono anche evidenti nella metodologia di reportistica adottata. Le B Corp seguono gli standard definiti da B Lab, mentre le Benefit Corporation possono utilizzare diverse metodologie per misurare le proprie performance (ISO, UNI ecc). Inoltre, le Società Benefit hanno accesso al disciplinare tipico delle B Corp per monitorare e misurare costantemente i propri impatti, ma non sono obbligate ad aderire al movimento B Corp.

Le Certified B Corp devono ottenere un punteggio di almeno 80 punti nel B Impact Assessment, che è valutato da un ente terzo, B Lab. D'altra parte, alle Benefit Corporation è richiesto solo di pubblicare le loro performance sociali e ambientali rispetto a standard di un ente terzo, ma non è necessario che il report sia verificato, certificato o monitorato da un ente terzo. La distinzione principale è che le B Corp misurano attentamente le performance aziendali in termini di impatto sociale e ambientale, mentre le Società Benefit definiscono e proteggono la loro missione nel lungo termine.

In aggiunta, le Certified B Corp possono accedere ad una vasta gamma di servizi e supporti offerti da B Lab per potenziare le proprie iniziative di marketing, vendita, raccolta fondi e investimenti all'interno della comunità delle Certified B Corp.

Queste variazioni rappresentano soltanto alcune delle molteplici differenze tra le due categorie, come dettagliato nella tabella seguente fornita da B Lab.

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

Tabella II.3, "Differenza tra Società Benefit e Bcorp" Fonte: societabenefit.net

Per riassumere, la Benefit Corporation è una figura giuridica societaria di natura commerciale impegnata nel raggiungimento di uno o più scopi sociali specificati

nello statuto. Ha un amministratore il cui principale dovere è garantire il perseguimento della missione piuttosto che il profitto. Per garantire che un'azienda non faccia un uso improprio della denominazione "benefit" a fini pubblicitari ingannevoli o che non violi altre normative sulla tutela del consumatore, l'organizzazione sottopone la sua attività a un processo di certificazione da parte di terzi e pubblica una relazione annuale per illustrare le azioni compiute per raggiungere gli obiettivi sociali. Le B-Corp, d'altra parte, rappresentano un insieme di aziende che ottengono la certificazione da B Lab attraverso la compilazione di un questionario da parte dei proprietari o dei manager, integrato con test che misurano il loro impegno verso valori sociali e pratiche responsabili a livello sociale ed ambientale, con i risultati resi pubblici dalla stessa B Lab.

### **3-ARENA S.P.A.: IL PERCORSO VERSO LA CERTIFICAZIONE B-CORP**

Arena S.p.A. è una multinazionale leader nel settore del nuoto e rinomata in tutto il mondo per i suoi avanzati costumi da gara "Powerskin", rappresenta oggi uno dei marchi più influenti a livello globale. La sua attività non si limita più solo alla produzione di abbigliamento per il nuoto, tra cui costumi da piscina, costumi per acque libere e costumi da gara per sport acquatici come il nuoto, il triathlon e la pallanuoto. Arena ha ampliato la sua gamma di prodotti per includere anche beachwear (costumi da spiaggia), sportswear (abbigliamento sportivo) e abbigliamento per il tempo libero, oltre a una vasta gamma di attrezzature.

Per molti anni, Arena ha dimostrato un forte impegno verso le questioni di sostenibilità manifestato attraverso la sua affiliazione e l'accreditamento presso la "Fair Labor Association" (FLA), l'introduzione della funzione di "Corporate Social Responsibility" (CSR) all'interno del dipartimento "Corporate Social Responsibility & Quality, Health, Security and Environment" (CSR & QHSE), la creazione di un Codice di Condotta Arena, un monitoraggio rigoroso della catena di approvvigionamento e numerose altre iniziative in linea con questi principi.

Recentemente, Arena ha rafforzato ulteriormente il suo impegno verso la sostenibilità intraprendendo il percorso per ottenere la Certificazione B-Corporation. Questo processo implica la valutazione e la misurazione degli impatti ambientali, sociali ed economici generati dall'azienda durante la sua attività nei confronti dell'ambiente, delle persone e delle comunità.

### **3.1 ARENA S.P.A: La storia**

L'avventura di Arena ha origine nel lontano 1973, quando Horst Dassler, un visionario appassionato di sport e figlio del fondatore di Adidas nonché Presidente di Adidas France, rimase profondamente impressionato dalle Olimpiadi di Monaco del 1972. In particolare, l'eccezionale performance di Mark Andrew Spitz, che vinse sette medaglie olimpiche e stabilì altrettanti record mondiali, fu un momento determinante. Da qui, Dassler cominciò a progettare la creazione di un'azienda specializzata in costumi per gli sport acquatici, dando vita a un nuovo marchio di costumi da competizione chiamato "Skinfit" già l'anno successivo. I costumi "Skinfit", che aderivano al corpo del nuotatore come una seconda pelle e pesavano soli 18 grammi, favorivano l'aerodinamicità e prestazioni elevate, segnando una svolta tecnologica nel settore. Così Arena si preparava a vincere ben

44 medaglie olimpiche a Montreal nel 1976 e più di 60 due anni più tardi ai mondiali di nuoto di Berlino (circa il 75% dell'intero medagliere).

Horst Dassler vide nella sponsorizzazione sportiva sarebbe la chiave del successo del marchio Arena, ed iniziò quindi a contrattare importanti atleti che avrebbero testato e contribuito allo sviluppo di nuovi prodotti e suscitato interesse per gli sport acquatici. Questi atleti divennero i membri del team Elite di Arena che portò ad una storia di successi.

Quella di innovazioni tecnologiche seguì di pari passo introducendo nel 1980, il costume "*Flyback*", il primo al mondo progettato per competizioni di alto livello, negli anni '90, il costume "*Aqua Racer*", progettato per ridurre l'attrito con l'acqua grazie a finiture estremamente morbide, una vestibilità eccezionale e massima libertà di movimento.

Nel 2012 l'ultima delle "innovazioni tecnologiche" di cui il nuoto abbia mai fatto utilizzo, la linea "*Powerskin*" costume da gara in fibra di carbonio, stesso materiale utilizzato per le macchine di Formula 1 e navicelle spaziali poteva essere ora indossato per ottenere performance e potenza senza precedenti senza dover sacrificare flessibilità e libertà di movimento.

Oggi, giunta al suo 50° anniversario, Arena continua a concentrarsi su innovazione e performance, ma ha aggiunto un terzo pilastro altrettanto importante: la sostenibilità. Durante questi 50 anni, il marchio Arena è passato

attraverso varie fasi, compresa la sua acquisizione da parte di fondi di investimento italiani, statunitensi e svizzeri. Nonostante questi cambiamenti, Arena ha continuato a essere un punto di riferimento nella comunità internazionale degli sport acquatici e ha portato avanti una lunga tradizione di innovazione e eccellenza nel campo dei costumi da nuoto.

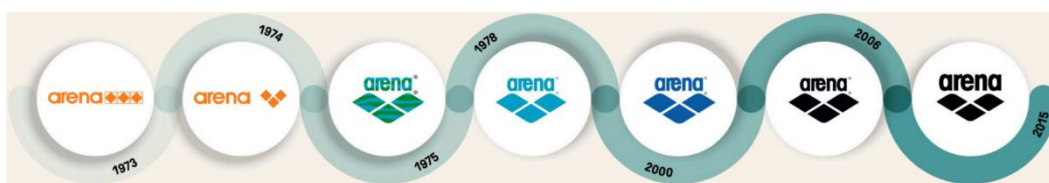


Fig. III.1, Arena evoluzione del logo aziendale, Fonte: news.arenasport.com

### 3.2 ARENA S.P.A oggi

Arena S.p.A., con un fatturato che supera i 120.000.000 di euro e una forza lavoro di circa 250 dipendenti, rappresenta oggi un'azienda di portata globale. La sua crescita esponenziale nel corso degli anni l'ha trasformata in una realtà internazionale e dinamica. Oltre alla sede principale, il Gruppo Arena è composto da altre 4 unità, tra cui 3 unità commerciali situate a Monaco (Germania),

Libourne (Francia) e Portland (Stati Uniti), e l'unità di ricerca e sviluppo Powerskin a Rovetta (Italia).

Nel nord Italia, nella città di Rovetta, ha sede lo stabilimento produttivo dedicato esclusivamente alla creazione dei costumi da competizione. Questi costumi rappresentano il risultato della ricerca scientifica più avanzata, di rigorosi test e del contributo prezioso di molti grandi campioni del nuoto, che sono parte integrante del processo di sviluppo. Un team altamente specializzato lavora instancabilmente per trasformare i tessuti all'avanguardia in autentiche opere d'arte tecnologiche.

La gamma di prodotti Arena è distribuita in 128 Paesi su tutti e 5 i continenti: Europa, Africa, Asia, America e Oceania. Arena S.p.A. serve direttamente 5 Paesi, mentre 111 Paesi sono serviti da distributori ufficiali di Arena in tutto il mondo. Inoltre, il Gruppo Descente, un'azienda giapponese di abbigliamento sportivo indipendente da Arena S.p.A., gestisce il marchio Arena nel sud-est asiatico.

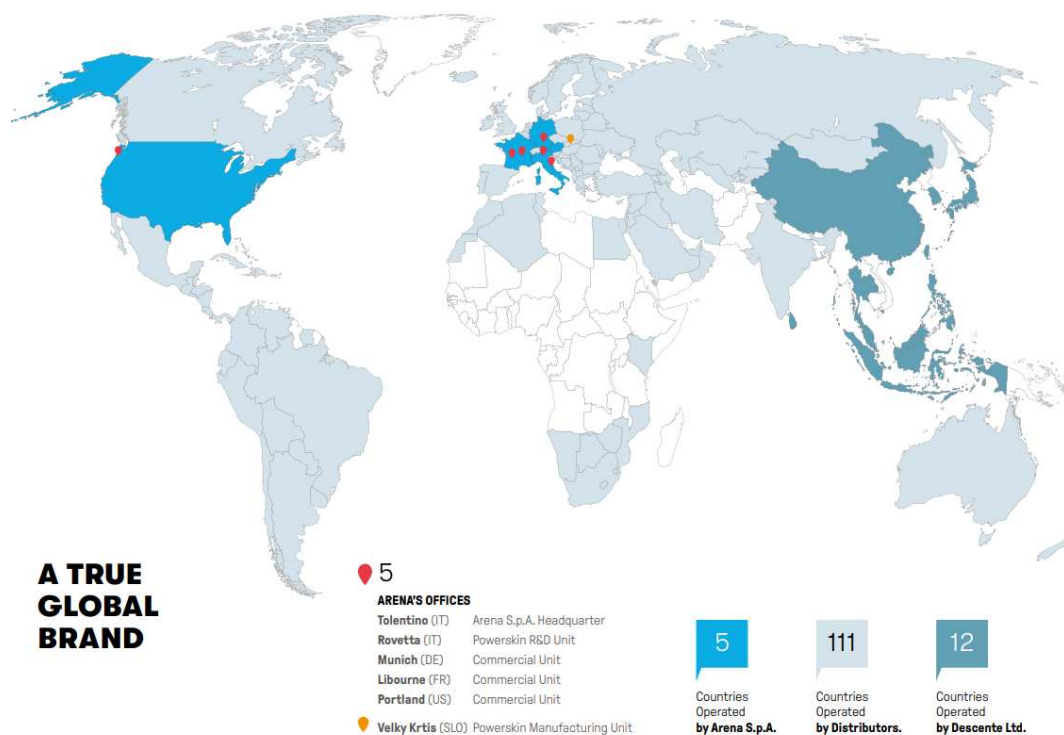


Fig. III.2, "Arena un brand internazionale" Fonte: www.arenasport.com

La vasta gamma di prodotti Arena comprende costumi da piscina, costumi da acque libere e costumi da competizione per nuoto, triathlon e pallanuoto. Oltre a ciò, Arena offre anche costumi da spiaggia per la moda mare, abbigliamento sportivo per tutte le attività, tra cui tute, polo, t-shirt, pantaloni, felpe, giacche, cappelli e calzini. L'azienda produce inoltre una vasta gamma di accessori, come occhialini da nuoto, cuffie per piscina, ciabatte per piscina e mare, borse, zaini sportivi, accappatoi e teli da mare. Arena ha ottenuto importanti sponsorizzazioni, diventando il partner ufficiale della Federazione Internazionale del Nuoto (FINA)

e della Lega Europea del Nuoto (LEN), oltre ad essere sponsor di circa 25 Federazioni Nazionali, tra cui la Federazione Italiana Nuoto (FIN) e la Federazione USA.

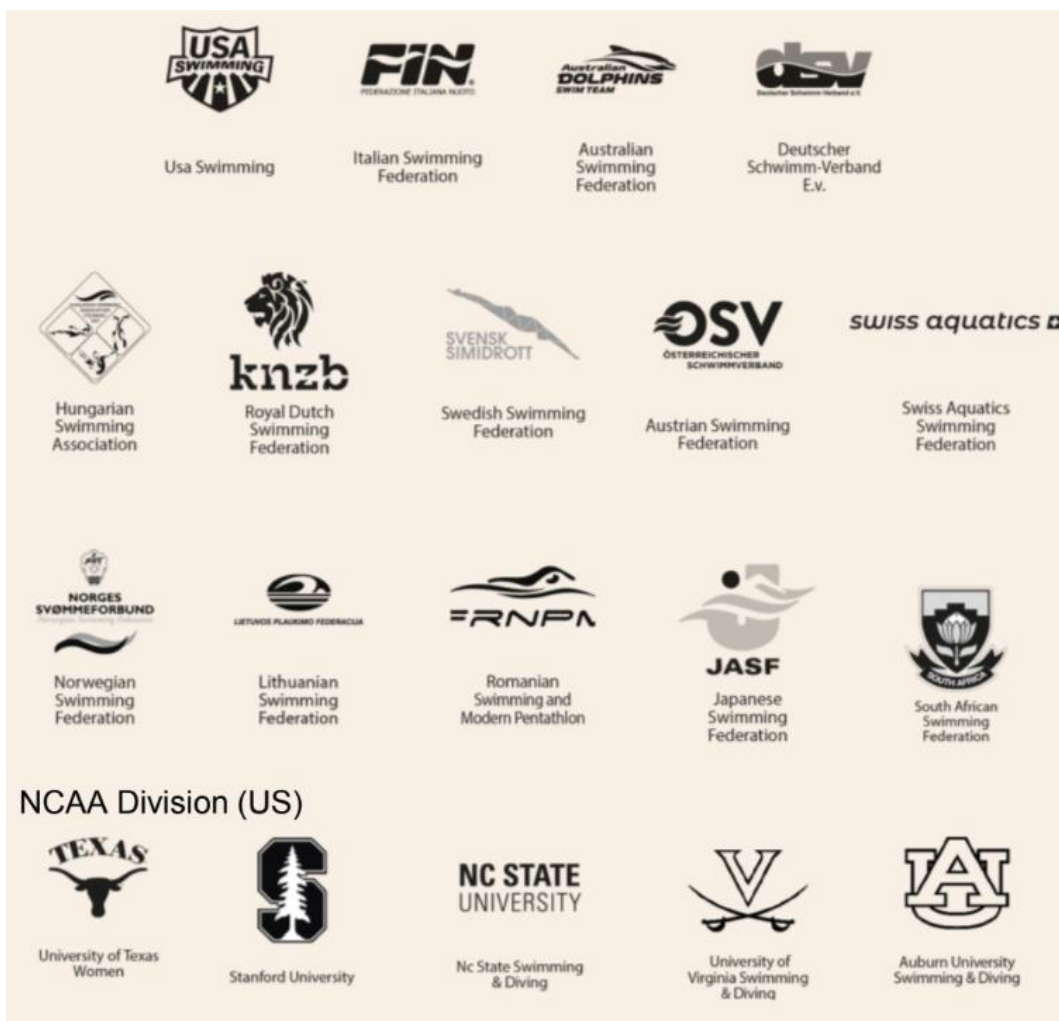


Fig. III.3, "Associazioni partner di Arena" Fonte: [www.arenasport.com](http://www.arenasport.com)

Questi riconoscimenti sono il risultato non solo dei prodotti di alta qualità offerti da Arena, ma anche dei valori<sup>80</sup> che l'azienda abbraccia sin dal 1973:

- **Innovazione:** Arena si impegna quotidianamente a innovare e semplificare la vita delle persone, progettando prodotti e tecnologie straordinarie che promuovono la fiducia in sé stessi, sia in acqua che fuori.

- **Autenticità:** Arena crede nell'autenticità dello sport e nello spirito di squadra, collaborando con atleti e sportivi per apprendere da loro e aiutarli a raggiungere il loro massimo potenziale.

- **Passione:** Arena è gestita da persone appassionate che amano lo sport, la performance e il successo.

- **Responsabilità:** Arena è consapevole dell'impatto che ha nel futuro sostenibile e si impegna a preservare il pianeta e il mondo dello sport che tutti amano.



Fig. III.4, "Valori aziendali di Arena" Fonte: [www.arenasport.com](http://www.arenasport.com)

---

<sup>80</sup> [www.about.arenasport.com](http://www.about.arenasport.com)

### **3.3 L'inizio di un lungo percorso**

Nel lontano 2011, quando Arena forniva costumi e abbigliamento sportivo alle squadre dei college americani, l'attenzione verso le questioni di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) in America era notevole e di primo piano, principalmente grazie all'influenza delle università statunitensi.

È in questo contesto che il Gruppo Arena ha preso la decisione di associarsi alla "Fair Labor Association" (FLA), un'organizzazione no-profit statunitense istituita nel 1999.



Fig. III.5, Logo "Fair Labour Association" Fonte: [www.fairlabor.org](http://www.fairlabor.org)

La Fondazione per i Lavoratori (FLA) si impegna a promuovere i diritti umani nei contesti lavorativi attraverso un programma innovativo e dedicato. Questo programma si basa su standard e linee guida internazionali, tra cui quelli dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, i Principi Guida delle Nazioni

Unite, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (SDGs).

La FLA conduce ricerche avanzate su tematiche cruciali come i salari dignitosi e l'equa retribuzione, il lavoro forzato, il lavoro minorile e l'innovazione nelle catene di approvvigionamento. Il suo scopo primario è valutare ogni pratica aziendale secondo i più elevati standard globali del lavoro, al fine di garantire la promozione e il rispetto costante dei diritti dei lavoratori lungo le catene di approvvigionamento internazionali.

Il processo per diventare parte del consorzio di aziende accreditate dalla FLA e per poter dimostrare pubblicamente tale impegno comporta un percorso consulenziale con i rappresentanti della FLA che può intraprendere due vie principali nelle catene di fornitura, la *Responsible sourcing* e la *Responsible production*, le imprese che decidono di accreditarsi, seguiranno indipendentemente uno o entrambi i “percorsi” stabiliti dall'ente.

Nel caso in questione Arena non è l'azienda *producer* poiché delocalizza in 16 paesi del mondo, coinvolgendo 42 stabilimenti produttivi che impiegano oltre 20000 lavoratori rappresentando la rete globale di fornitori di primo livello di Arena (fornitori che producono i prodotti finiti) che utilizzano i tessuti selezionati attentamente da Arena presso supplier nominati e verificabili.

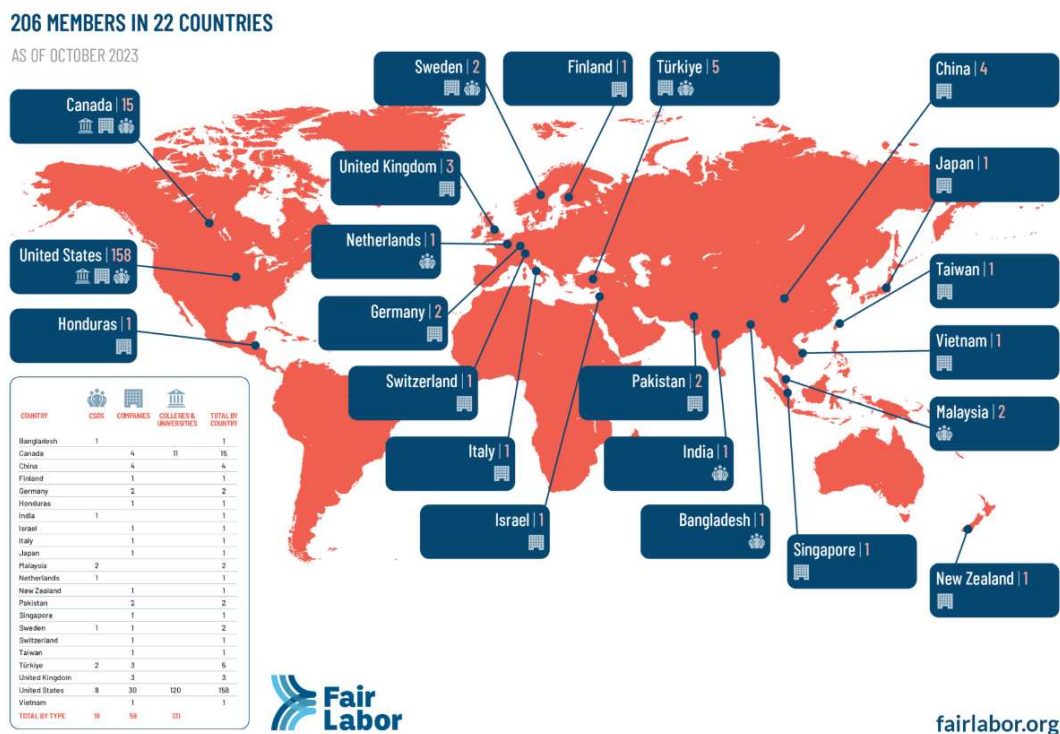


Fig. III.6, “Distribuzione Partners Fair Labour Association nel Mondo” Fonte: www.fairlabor.org

Il percorso che Arena ha dovuto seguire nel FLA è stato quello della *Responsible sourcing*, di cui alcuni dei principi fondamentali sono il rispetto della sicurezza nei luoghi di lavoro, monitoraggio dei reclami in ogni livello della catena, standard di trasparenza nella contabilità ecc.

Il corretto raggiungimento dei requisiti avviene attraverso un benchmark valutativo del FLA a cui si accede con vari assesment che dipendono dal tipo e dalla dimensione aziendale.

Arena stabilisce una partnership con la FLA nel 2011, ed inizia l'affiliazione con un "periodo di implementazione" del FLA di durata tre anni, ma non avendo ancora un team specifico al tempo il programma di conformità è stato tenuto con il team di controllo della qualità che rientra all'interno di quello di approvvigionamento. Nel 2012 ha adottato il Codice di Condotta FLA come proprio codice Arena ha iniziato a valutare i suoi fornitori nel 2014<sup>81</sup> e nel 2017 dopo un'approfondita valutazione da parte del personale della FLA, che ha esaminato le azioni intraprese da Arena lungo la sua catena di approvvigionamento con 13 report su stabilimenti in (Cina, Malesia, Sri Lanka, Thailandia, e Turchia) otterrà il riconoscimento FLA. Questo processo ha coinvolto visite ai Paesi in cui Arena effettua i propri approvvigionamenti e ispezioni degli stabilimenti di produzione in cui vengono realizzati molti dei prodotti Arena che i consumatori utilizzano quotidianamente.

---

<sup>81</sup> Nell'implementare il programma di monitoraggio, un fornitore non ha accettato di permettere ad Arena di valutare le sue condizioni lavorative, per cui si è convenuto ad eliminare gradualmente la dipendenza della catena di approvvigionamento da questo supplier.



Fig. III.7, "Mappa dei possibili fornitori Arena soggetti a controlli FLA. Fonte: [www.fairlabour.org](http://www.fairlabour.org)

Il percorso di crescita all'interno del FLA si basa sulla costruzione di procedure che permettano di costituire responsabilità sociale, con il supporto di strumenti FLA basati su evidenze concrete, aiutando così le imprese a dotarsi di una struttura solida per poi intraprendere autonomamente a garantire luoghi di lavoro che rispettino elevati livelli di valori etici e sostenibili.

L'impegno di Arena per le questioni di responsabilità sociale d'impresa e la sua affiliazione alla FLA hanno portato nel 2013 alla creazione di una funzione interna dedicata alla CSR all'interno della struttura organizzativa dell'azienda. Questa funzione è stata integrata nel dipartimento già esistente della "Quality Assurance" che poi si è ulteriormente ampliato ed ha assunto la denominazione di "*Corporate Social Responsibility & Quality, Health, Security and Environment*" ed ha assunto il ruolo di interfaccia con il FLA.

Attraverso l'istituzione della funzione CSR Arena ha voluto porre un accento sulle *strategie* per gestire i le responsabilità ed i rischi legati ad un business esternalizzato evitando chiaramente di cedere in catastrofi reputazionali.

La spinta principale che ha portato Arena ad intensificare ulteriormente le iniziative nel campo della sostenibilità sociale, con un'enfasi particolare sulla catena di approvvigionamento, è stata la tragica vicenda del crollo dell'edificio Rana Plaza<sup>82</sup> il 24 aprile 2013 a Dhâkâ, capitale del Bangladesh.

Il Rana Plaza era una delle più grandi fabbriche tessili della regione. Questa tragedia, ha attirato l'attenzione a livello globale, poteva essere evitata ma è stata la chiave che ha spinto Arena e moltissime altre aziende ad intensificare ed espandere la lotta per porre la salute e sicurezza dei lavoratori al centro delle dinamiche imprenditoriali.

Con l'obiettivo di promuovere gli standard etici e i diritti dei lavoratori, il team di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) di Arena si impegna a garantire che la vasta rete di fornitori di primo livello rispetti i diritti di tutti i dipendenti. Tale impegno si traduce nel diritto di operare in un ambiente privo di molestie, abusi o sanzioni corporali, nel riconoscimento della dignità di ogni individuo,

---

<sup>82</sup> <https://www.economist.com/leaders/2013/05/04/disaster-at-rana-plaza>

nell'eliminazione di discriminazioni legate a razza, sesso, stato civile, maternità, convinzioni religiose o politiche, età o orientamento sessuale, nonché nella promozione della salute e del benessere e nella creazione di un ambiente lavorativo sicuro, sano e sostenibile.

Per conseguire questi obiettivi, il team CSR di Arena ha tratto insegnamenti dall'affiliazione al FLA e ha sviluppato un completo programma interno di responsabilità sociale d'impresa lungo la catena di approvvigionamento, noto come "Arena Supply Chain CSR".

Questo programma si articola in due processi distinti: il "*Processo di Qualificazione dei Fornitori*" e il "*Processo di Monitoraggio CSR*". Entrambi mirano a fornire una panoramica completa della catena di approvvigionamento, a migliorare la conoscenza sui fornitori coinvolti nella produzione dei prodotti Arena e a creare un database unificato, affidabile e regolarmente aggiornato per mappare l'intera filiera.

#### **A) Processo di Qualificazione dei Fornitori:**

Il requisito fondamentale per i fornitori di primo livello (tier one) che desiderano collaborare con Arena è la coerenza con i valori, principi e buone prassi delineati nel Codice di Condotta del Gruppo. Questo documento stabilisce gli standard

minimi che devono essere rispettati per sostenere i diritti dei lavoratori e promuovere il loro benessere.

Arena S.P.A. seleziona attentamente i fornitori tier one attraverso un processo di valutazione rigoroso, suddiviso in tre fasi principali:

1. Self-Assessment (SAT): In questa fase, i fornitori effettuano un'autovalutazione per ottenere una valutazione iniziale del loro potenziale e identificare eventuali aree di miglioramento. Questo passo permette loro di prepararsi adeguatamente con un piano di azione prima di passare alla successiva fase.

2. Factory Assessment: La seconda fase prevede una valutazione sul campo. Questa valutazione può essere condotta dal team "Global Sourcing & Manufacturing" di Arena o da un consulente esterno specializzato nominato da Arena che valuta l'efficacia del piano di miglioramento concordato nella fase di autovalutazione. Il risultato di questa valutazione determina se il fornitore potrà iniziare a produrre per Arena.

3. Follow-Up Audit: Solo nel caso in cui emergono carenze nelle prestazioni del fornitore si ricorre ad un followup, anche per questioni di tempi e costi.

Individuati i punti chiave il fornitore deve impegnarsi a implementare un "Corrective Action Plan" (CAP) entro tre mesi. Questo piano è un insieme di azioni correttive che devono essere messe in atto per affrontare le aree problematiche e garantire che il fornitore soddisfi gli standard richiesti per

continuare la relazione commerciale di fornitura con Arena.

Questo processo di qualifica dei fornitori è essenziale per assicurare che tutti i partner commerciali di Arena rispettino gli standard etici e di sostenibilità richiesti, garantendo così una supply chain coerente con i valori e le normative del Gruppo. Una volta completato con successo il processo di valutazione e instaurato un rapporto commerciale con il fornitore, quest'ultimo assume una serie di responsabilità chiave. Oltre a implementare e integrare il Codice di Condotta di Arena nei propri regolamenti, affiggendolo in modo visibile e leggibile nelle lingue locali all'interno del suo stabilimento produttivo nelle apposite aree designate, il fornitore è tenuto a consentire e accettare un processo di monitoraggio periodico e costante delle sue attività da parte di Arena o dei suoi rappresentanti.

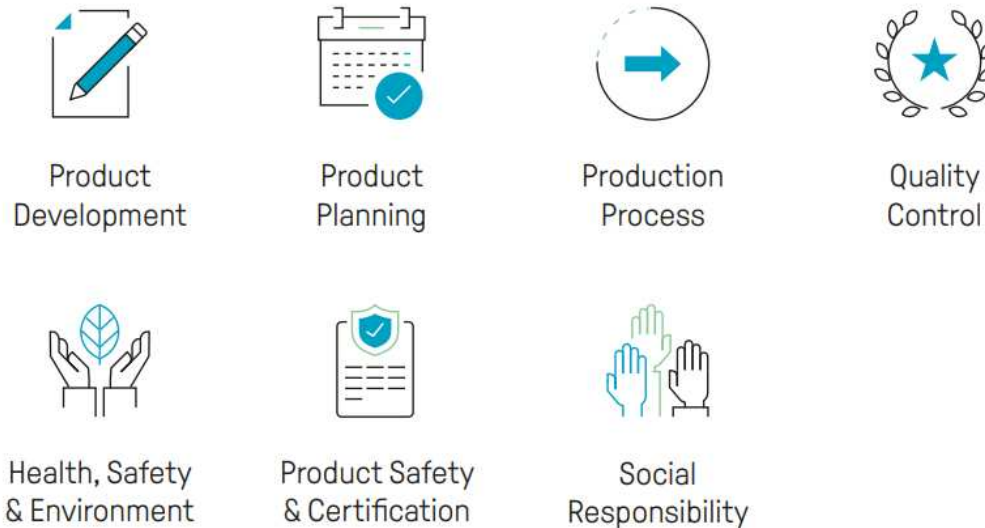


Fig. III.8, "Elementi di monitoraggio nei fornitori di Arena", Fonte: [about.arenasport.com/governance](http://about.arenasport.com/governance)

Questo significa che il fornitore deve non solo adottare attivamente le politiche e gli standard etici delineati nel Codice di Condotta di Arena, ma anche permettere che venga effettuato un controllo regolare e continuo sul rispetto di tali standard nelle sue operazioni. In tal modo, Arena può garantire che il fornitore mantenga un impegno continuo per il benessere dei lavoratori e per il rispetto degli standard etici, contribuendo così a costruire una catena di approvvigionamento etica e sostenibile.

Una volta completato il processo di qualificazione e stabilito il rapporto commerciale di fornitura, i fornitori diventano automaticamente parte del "Processo di Monitoraggio CSR di Arena".

Questo processo avviene attraverso rigorosi "audit sociali", ispezioni svolte presso le strutture produttive dei fornitori di primo livello. I fornitori sono tenuti in modo rigoroso a essere trasparenti e a facilitare l'accesso agli auditor incaricati dalla verifica. Ciò include l'accesso alle strutture, ai registri, ai dati e ai lavoratori, compresi quelli con contratti temporanei e contingenti.

**B) Processo di Monitoraggio CSR** comprende due tipi di audit sociali che possono essere effettuati presso le fabbriche dei fornitori di primo livello:

1. FLA SCI Assessment: Questi audit seguono la metodologia SCI sviluppata dal FLA che valuta il meticoloso rispetto dei requisiti del Codice di Condotta del lavoro realizzata dallo stesso FLA, e di cui Arena può disporre in seguito all'accREDITAMENTO.

2. Arena CSR Audit: Gli audit di questo tipo sono gestiti direttamente da Arena o coordinati dall'agenzia designata "Intertek" che segue di una metodologia sviluppata da Arena, basata sui meccanismi tipici di valutazione del FLA, denominata "Arena CSR Audit".

Questa metodologia comprende l'utilizzo di una checklist specifica chiamata "Arena Assessment Tool", di proprietà di Arena e convalidata dal FLA. Il piano di audit prevede sia audit casuali che audit preannunciati alcune settimane prima della data prevista presso gli stabilimenti dei fornitori. In generale, ciascuno

stabilimento può essere sottoposto a verifica solo una volta l'anno, ma ci sono eccezioni in cui alcuni stabilimenti possono esservi sottoposti due volte all'anno o solo una volta ogni due o tre anni.

Dopo circa due o tre settimane dal completamento dell'audit in loco, gli auditor compilano un rapporto finale che riporta tutti i risultati ottenuti durante la valutazione in fabbrica. Questi risultati sono utilizzati per creare un "Piano d'Azione Correttiva" (CAP) dettagliato. Il CAP include sia un programma di azioni immediate per affrontare i problemi ad alto rischio nel breve termine, sia un programma di azioni a lungo termine per prevenire il ripetersi dei problemi. L'obiettivo finale dei risultati dell'audit è il miglioramento continuo delle condizioni di lavoro per i dipendenti e il successo della partnership commerciale.

L'obiettivo principale del Piano di Azione Correttiva è quindi quello di assicurare un'implementazione tempestiva e efficace delle soluzioni proposte, consentendo al fornitore di correggere le eventuali lacune individuate e di adottare misure preventive a lungo termine per migliorare il proprio operato.

Passati 6 mesi dall'implementazione del Piano Correttivo, il fornitore dovrà dimostrare con prove documentali e fotografiche lo stato di raggiungimento degli obiettivi prefissati, a questo punto il team CSR realizzerà una valutazione complessiva espressa con un range di voti che va da "A" ad "E", spiegare quali sono le principali cause di non conformità, le azioni correttive immediate e quelle

preventive a lungo termine da seguire ed una nuova data di completamento richiesta.

Nel contesto del CSR Monitoring Process, un aspetto cruciale è anche la gestione dei reclami, nota come "*Grievances Management*" per cui Arena S.p.A. possiede canali confidenziali che offrono un ambiente sicuro e riservato per la segnalazione dei reclami, al fine di supportare tutti i lavoratori e le lavoratrici dei fornitori di primo livello.

Arena se ritenuto opportuno avvierà un'indagine che considera tutte le informazioni disponibili dalle valutazioni precedenti e nuovi feedback per poi sviluppare un piano correttivo dettagliato che il fornitore deve implementare per risolvere il comportamento denunciato. Nel caso di situazioni gravi ed in attesa della decisione finale è possibile anche optare per una temporanea sospensione del rapporto con il fornitore. Durante il processo di Grievances arena sostiene anche il diritto ad un'equa e giusta compensazione dei lavoratori impiegati nelle fabbriche dei propri fornitori e disconosce qualsiasi forma di sfruttamento minorile. Questa anima sociale di Arena viene riproposta anche all'interno dell'azienda con un Piano di Welfare interno che ha l'obiettivo di migliorare le condizioni dei propri lavoratori attraverso benefit aziendali, convenzioni con negozi, strutture ricettive, servizi, strutture mediche e sportive, ecc.

### **3.4 Arena e l'attenzione agli ESG**

Successivamente al tragico evento del Rana Plaza, l'attenzione alle dinamiche sociali era stata accresciuta globalmente tra la stampa e le imprese, e come abbiamo visto Arena ha prontamente risposto con un proprio programma per prendersi cura dei soggetti che sia direttamente che indirettamente erano suoi "dipendenti".

La social call era stata accolta dalle imprese e nel mondo si erano iniziati a diffondere movimenti solidari e di denuncia per sostenere quelle persone che si trovavano in posizioni svantaggiate.

Sembrava quindi che per le aziende che avevano compiuto la giusta azione si potesse tornare alla "quotidianità" operativa; tuttavia, nel 2016/2017 il movimento sostenibile che abbiamo visto nei precedenti capitoli si ripresenta più forte che mai.

Poco prima, nel 2015, i leader mondiali concordavano nuovi obiettivi ambiziosi (SDG) nella lotta contro i cambiamenti climatici firmando il più grande accordo sul clima (Accordo di Parigi).

È così che il tumulto delle campagne di sensibilizzazione ambientale investirono le più grandi aziende del mondo, Greenpeace, WWF, 350.org, riempivano pagine di giornali con battaglie nonviolente e lotte a difesa del Pianeta.

Queste denunce sociali, amplificate dalla velocità di propagazione dei mezzi telecomunicativi attuali, ha avuto un effetto sulla popolazione e di conseguenza sulle imprese, che non potevano rimanere in disparte. Inoltre, iniziavano ad essere pubblicati sulle principali testate giornalistiche studi sugli impatti ambientale di diverse industrie, ponendo quella tessile al secondo posto solo dopo quella petrolifera.

Arena nel suo piccolo, ha risposto prontamente alla richiesta di consumatori divenuti più informati, che chiedevano certezze maggiori sui prodotti che acquistavano, adottando un documento REACH RSL ( Restricted substances list) che viene aggiornato annualmente e riporta le sostanze il cui uso è vietato e/o limitato ad una determinata concentrazione; la scelta di un documento stringente sotto questo punto di vista permette ad Arena di avere prodotti sempre conformi ai diversi mercati geografici che raggiunge.

Nel 2018 il team CSR Arena raccoglie la missione globale di risposta agli ESG, impegnandosi in attività di diverso tipo, dalla salvaguardia delle colonie marine, alla rivalutazione di territori, dalle compensazioni delle emissioni alla realizzazioni di partnership con brand, iniziative solidali e enti pubblici e privati.



Fig. III.9 "Aree ESG-I project", Fonte: Presentazione Arena ESG-I

Un esempio di notevole rilevanza che aiuta lo sviluppo letterario degli effetti inquinanti dell'attività di un'impresa è il lavoro di analisi *Life Cycle Assessment* condotto con la partecipazione dell'Università Politecnica delle Marche.

L'analisi di valutazione del ciclo di vita è un processo di valutazione di un prodotto, processo o operazione, che è in grado di identificare, misurare e quantificare tutti gli impatti ambientali negativi generati da tale prodotto, processo o operazione in ciascuna fase del suo ciclo di vita. Questo ciclo inizia con l'estrazione delle materie prime necessarie per la sua realizzazione e prosegue fino al momento del suo smaltimento.

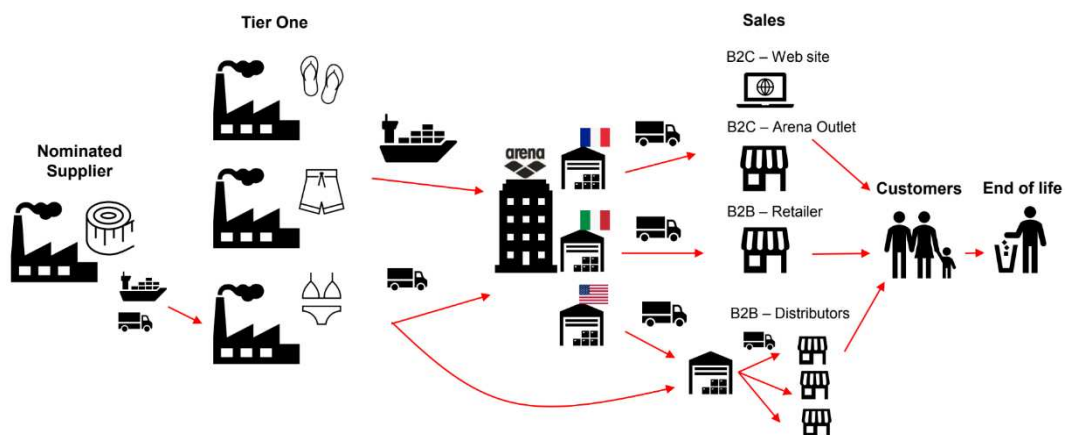


Fig. III.10, "Ciclo di vita del prodotto Arena", fonte: Presentazione Arena ESG-I

L'obiettivo era valutare l'impatto ambientale dei cicli di vita di un paio di occhialini da nuoto, un costume da bagno e un paio di ciabatte da piscina, al fine di identificare le fasi più critiche del loro ciclo di vita e porre questi dati oggettivi a confronto con quelli qualitativi di interviste a studenti e studiosi.

Arena, in questo modo, ha contribuito a riempire una lacuna nella trattazione ecologica di prodotti simili, informando ed educando le generazioni future di consumatori.

Per l'analisi sono state considerate sei diverse fasi:

**RMA** (Raw material acquisition) **Man** (Manufacturing) **Pac** (Packaging) **Tra** (Trasport) **Up** (Use phase) **EoL** (End of Life) di ciascuno dei tre prodotti.

Life cycle phase	Detail	Goggles	Swimsuit	Slippers
RMA		x	x	x
Man		x	x	x
Pac		x	x	x
Tra	Transport (to warehouses)	x	x	x
	Warehouse	–	–	–
	Transport (to distributors)	x	x	x
	Transport (final user)	–	–	–
UP	Use phase	x	x	x
	Wastewater treatment	–	–	–
EoL	Transport (used product)	–	–	–
	Disposal	x	x	x

Tabella III.1 , Fasi di studio del LCA,

Fonte: "Comparison between LCA results and consumers-perceived environmental sustainability of three swimming products", F.Cappelletti, R. Menghi, M. Rossi, M. Germani

Per quanto riguarda gli occhialini, la fase dei materiali e della produzione rappresenta circa il 70% degli impatti complessivi per tutti gli indicatori, ad eccezione dell'uso dell'acqua; in quest'ultimo caso, la fase di Utilizzo (UP) è prevalente (circa il 90%) a causa dell'acqua impiegata nel risciacquo degli occhialini. L'UP ha un impatto rilevante anche negli indicatori del cambiamento climatico e dell'uso delle risorse, mentre le fasi di Trasporto (Tra) e Fine della Vita (EoL) sono trascurabili.

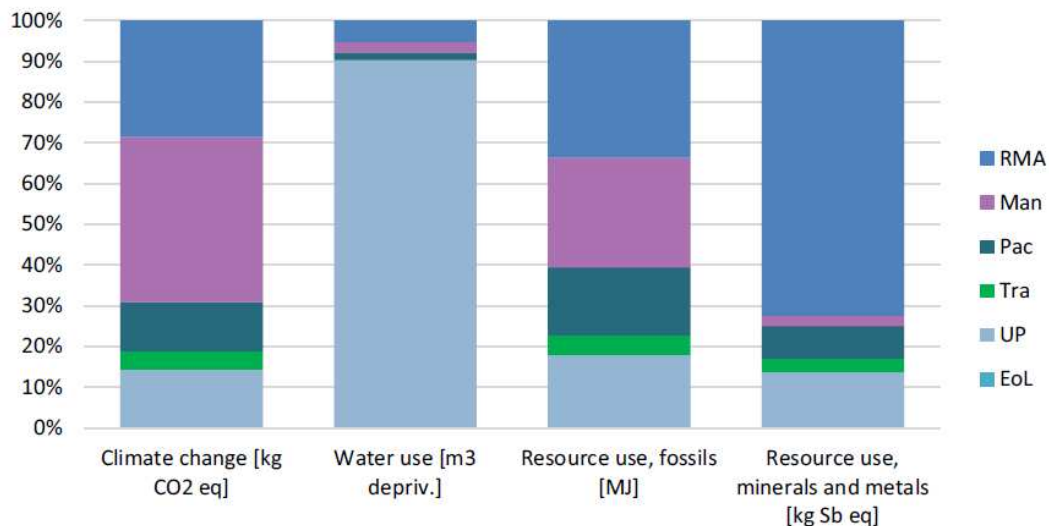


Grafico III.1, "Lca occhialini"

Fonte: "Comparison between LCA results and consumers-perceived environmental sustainability of three swimming products", F.Cappelletti, R. Menghi, M. Rossi, M. Germani

Nel caso del costume da bagno le fasi di Tra e EoL sono trascurabili per tutti gli indicatori. L'UP ha un impatto rilevante su tutti gli indicatori, a causa dell'uso di sapone e acqua nella pulizia del costume da bagno.

Sebbene la sola analisi LCA di questi tre prodotti di uso comune sia già singolarmente di notevole impatto, l'elemento curioso interviene nel confronto con le percezioni dei consumatori.

Considerando gli occhialini e le ciabatte come esempio la maggior parte degli studenti ritiene che la fase più impattante sia quella della fine del ciclo di vita (per

gli studiosi il trasporto) mentre in realtà i dati oggettivi dimostrano che la fase di produzione rappresenta il 30% degli impatti, mentre l'approvvigionamento di risorse il 40%.

L'attenzione del pubblico si concentra sulla necessità di riformare il destino finale dei prodotti, reputato un tassello funzionale del ciclo di vita.

Per quanto riguarda il costume da bagno, emerge una discrepanza significativa tra la percezione dell'impatto dell'utilizzo del bene e l'impatto del bene stesso. Il LCA rivela che, anche se il lavaggio sembrerebbe una pratica banale trattiene più del 60% degli impatti del ciclo di vita.

I dati confrontati dimostrano la necessità di informare i consumatori non solo sulle caratteristiche dei prodotti, ma anche su pratiche sostenibili di utilizzo e che gran parte delle idee diffuse, come l'alto impatto al termine della vita utile, siano in realtà percezioni sbagliate. Inoltre, l'evidenza chiara dello studio LCA dell'alto impatto dei materiali e dei cicli produttivi ha indotto Arena ad investigare composizioni alternative, includendo frazioni riciclate sui componenti principali.

In una mossa audace per ridurre l'impatto ambientale dei suoi prodotti, Arena ha visto la sua squadra di Corporate Social Responsibility unirsi alla quella di Sviluppo Prodotto. Insieme, hanno deciso di rivolgersi non solo ai tessuti utilizzati per creare gli articoli stessi, ma anche ai materiali impiegati per i packaging. Collaborando con i fornitori, per la linea Primavera-Estate 22, Arena ha

conseguito importanti traguardi realizzando costumi da piscina con il 30% di tessuti riciclati, abbigliamento sportivo con il 60% di tessuti riciclati e costumi da spiaggia con il 20% di tessuti riciclati.



Fig. III.10, “Stili arena riciclati per ogni stagione”, Fonte: Arena Sustainability Report

Ma Arena non si è fermata qui, nel 2023 ha annunciato un costume da competizione di nuova generazione in filato ECONYL un nylon riciclato al 100% ricavato da reti da pesca e altri rifiuti di nylon. Questo tessuto innovativo non solo è ecologico, ma di miglior qualità e con un peso inferiore del 20% rispetto al suo

predecessore, il che si traduce in un minore assorbimento dell'acqua e in una minore resistenza idrodinamica, e quindi in una maggiore velocità.

Anche nell'ambito del packaging, tenendo conto dei risultati LCA sono state trovate soluzioni sostenibili e virtuose per le diverse tipologie di imballaggi. Grazie alla prestigiosa Certificazione FSC® ("Forest Stewardship Council") ottenuta da Arena nel 2022, tutti gli imballaggi precedentemente realizzati con cartone e carta, come quelli dell'abbigliamento sportivo e dei costumi da piscina e da spiaggia, sono stati sostituiti con packaging 100% FSC Paper e 100% FSC Carton. In altre parole, il packaging è costituito esclusivamente da carta e cartone, mentre quegli imballaggi prima in plastica ora sono stati sostituiti da plastica riciclata o vergine con linee guida rivolte ai consumatori per guidarli nel corretto smaltimento.



Fig. III.11, Logo "FSC", Fonte: [www.fsc.org](http://www.fsc.org)

La vicinanza emotiva alla cura di persone e pianeta e la passione per gli sport acquatici dentro e fuori la piscina ha indotto Arena a salvaguardare l'ambiente in tutte le sue forme con diverse attività e campagne di sensibilizzazione.

Anche le attività più piccole hanno un grande impatto ambientale, infatti una prima azione è stata quella di eliminare forme di plastica "inutile" all'interno dell'azienda sostituendo ad esempio i bicchieri con tazze e borracce riutilizzabili che ha permesso di eliminare oltre 200kg di plastica ogni anno.

Un'altra iniziativa condotta da Arena in partnership con Sea Shepherd fu condotta in occasione della giornata mondiale degli oceani con due obiettivi fondamentali: promuovere l'attività sportiva in tutto il mondo e rimuovere oltre 1 milione di sacchetti di plastica monouso, reti, palangari e FAD<sup>83</sup> (Fish Aggregating Devices) illegali dagli oceani.

Anche la partnership con *Plasticfree* ebbe uno scopo simile ma una direzione diversa, coinvolgendo gli stessi lavoratori aziendali, Arena ha voluto inviare un chiaro messaggio a tutte le altre imprese sull'importanza di dotarsi di una cultura aziendale che abbia solidi valori sostenibili e che ponga tali ideali sullo stesso

---

<sup>83</sup> I FAD sono dispositivi di galleggiamento, destinati ad attirare i pesci, spesso realizzati in plastica e altri materiali non biodegradabili, inclusa una lunga cima di propilene per ancorare il FAD al fondale marino. I pescatori, quindi, circondano il FAD con le loro reti, catturando tutto ciò che incontra sul suo cammino. Ciò si traduce nella cattura non intenzionale - o cattura accessoria - di novellame e altre specie, comprese le tartarughe marine in via di estinzione e i mammiferi marini, che possono rimanere aggrovigliati, feriti e annegati dalla lenza di propilene. E peggio, si stima che il 60% dei FAD si perda o venga abbandonato in mare come "equipaggiamento fantasma" che inquina l'oceano. *news.arenasport.com*

piano rispetto a quelli economici; inoltre l'attività di raccolta ha permesso di riciclare oltre una tonnellata di rifiuti in mozziconi di sigaretta, bottiglie di vetro, plastica ecc.

La stessa partecipazione ad eventi come *Healthy Seas* e collaborazioni con *Lifegate* sono state per Arena un'importante attività di responsabilità sociale per sensibilizzare l'opinione pubblica sui danni ambientali causati dalle attrezzature da pesca fantasma e promuovere l'importanza ecologica ed economica della salute dei mari.

Il Gruppo Arena si impegna ulteriormente in campo ambientale per ridurre la propria *Environmental Footprint* sia nell'organizzazione che nella gestione dei Sales Meeting i quali diventano effettivamente dei *Sustainable Sales Meeting*, ovvero eventi di promozione dei nuovi prodotti del brand, ma anche di una virtuosa attenzione al luogo e territorio soggetto dell'incontro e di tutta l'organizzazione intorno.

Un evento sostenibile<sup>84</sup> tiene conto delle questioni ambientali, economiche e sociali a tutti i livelli dell'organizzazione. Realizzare un evento sostenibile significa progettare, organizzarlo, realizzarlo e poi gestire il post-evento, in modo da minimizzare l'impatto sul territorio e lasciare un'eredità positiva per la

---

<sup>84</sup> "Arena Corporate Social Responsibility- ESG-I Project" Arena CSR

comunità non solo nel presente ma anche nel futuro, attraverso un approccio duraturo ed equilibrato all'attività economica, alla responsabilità ambientale e sociale.

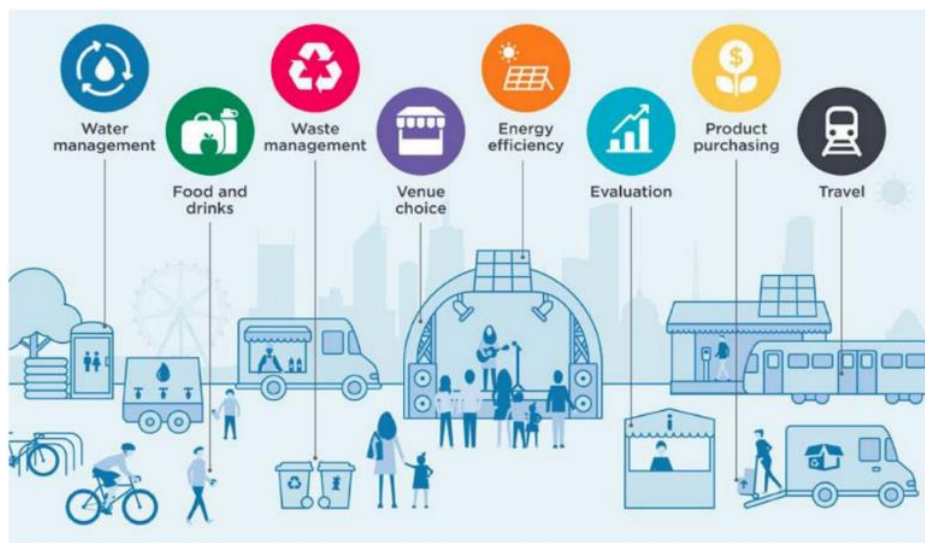


Fig. III.12, "Dimensione di un Evento Arena", Fonte: Presentazione Arena ESG-I

Arena infatti pianifica 2 eventi annuali per la presentazione delle collezioni Primavera-Estate e Autunno-Inverno coinvolgendo oltre 250 persone provenienti da 30 paesi nel mondo, ciò permette di avere un'idea della dimensione di emissioni prodotte complessivamente.

Sempre in seguito a studi LCA effettuati questa volta su eventi di questo tipo, Arena ha stimato che nel Sales Meeting di Malta del 2019 erano state prodotte

246 tonnellate di CO2 per la mobilità in loco, oltre 600000km per i viaggi pari a 15 volte il giro del mondo.

Nel meeting successivo di Roma del 2019 si erano già abbattute il 27% delle emissioni, mentre a partire dal 2022 tutti i sales meeting sono divenuti totalmente sostenibili, gran parte di questo risultato è stato ottenuto grazie ad un monitoraggio accurato che ha permesso di mettere in pratica delle *best practices* correttive ma anche attraverso progetti di riforestazione di foreste di mangrovie in Guatemala insieme ad una partnership con *ZEROCO2* , con cui Arena ha contribuito all'assorbimento di 350000 kg di CO2.

Oltre ad eventi sostenibili il Gruppo Arena ha dedicato nel tempo sempre una grande attenzione a tematiche sociali; nel 2023 in occasione del mese della sensibilizzazione sul cancro al seno ha lanciato la linea Breast Cancer per sottolineare l'importanza della diagnosi precoce e dell'accesso a cure tempestive, devolvendo il 50% del ricavato all'associazione *Keep a Breast*<sup>85</sup>.

Come abbiamo visto le iniziative ESG-I realizzate dal Team CSR Arena, sono tra le più svariate, sebbene abbiano tutte uno stesso elemento comune, la tutela sia essa ambientale o sociale, l'impegno di Arena è autentico e per testimoniare l'azienda vuole raggiungere la tanto rinomata certificazione B Corp.

---

<sup>85</sup> Keep a Breast: organizzazione no-profit con sede a Los Angeles la cui missione è ridurre il rischio di cancro al seno e il suo impatto a livello globale attraverso l'arte, l'educazione, la prevenzione e l'azione.

### **3.5 La certificazione B Corp**

Guidati dalla consapevolezza del valore aggiunto offerto da questo innovativo modello di business rigenerativo, il progetto ESG-I ha condotto il Gruppo Arena verso un percorso di misurazione dei propri impatti e al conseguimento della certificazione B-Corp.

La continua storia di innovazioni ed evoluzione dei prodotti Arena continua con la volontà di realizzare una trasformazione aziendale a tutto tondo; con il prezioso supporto di NATIVA S.r.l., il Gruppo ha deciso di rafforzare il proprio impegno verso la sostenibilità, sfruttando gli strumenti offerti dal movimento B-Corp. Questo processo ha iniziato identificando la linea di base degli impatti e successivamente progettando una strategia per creare e incrementare valore economico, sociale e ambientale, condiviso e sostenibile nel tempo.

Nel marzo 2022, dopo aver coinvolto NATIVA S.r.l. come guida per accelerare la trasformazione positiva nei paradigmi economici, di produzione, di consumo e culturali il team di esperti di NATIVA ha presentato il piano del progetto per avviare ufficialmente il percorso di Arena verso la Certificazione B-Corporation.

Il progetto si divide in tre parti separate: misurazione, creazione del piano d'azione e adozione del framework legale.

1-Misurazione: come abbiamo visto anche nel primo capitolo, alla base di un qualsiasi progetto aziendale, c'è la necessità di misurare un qualcosa, la certificazione B Corp aiuta in questo caso a rendere attendibili i dati non finanziari che un'azienda dichiara di “possedere” .

Il pilastro che sorregge tutto il processo di certificazione sono le fasi di misurazione preventiva, che rappresenterà la base per le azioni successive.

Il primo consiglio dato da Nativa ad Arena è stato quello di disporre un *B Team* apposito allo sviluppo del progetto; tale gruppo deve non solo occuparsi materialmente del lancio e monitoraggio del nuovo modello B ma anche assicurarsi che la cultura aziendale sia recettiva e che vengano interessate tutte le funzioni aziendali; pertanto, dovrà essere costituito da elementi appartenenti alle cinque aree aziendali che saranno oggetto di misurazione.

Una volta creato il team, si valuta il grado di sostenibilità attuale dell'azienda attraverso il *B Impact Assessment* , lo strumento online fruibile autonomamente in grado di determinare, in risposta ad un questionario, il *B score* aziendale distinto nelle varie funzioni, ed avere una panoramica visiva dei punti di forza e debolezza ed aree di miglioramento attraverso il *B Impact Profile*.

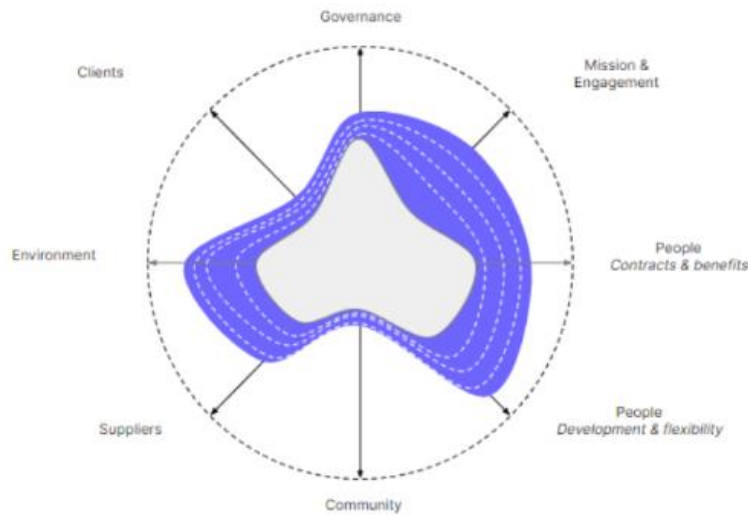


Fig. III.13, "Esempio B impact Profile", Fonte: [ww.bcorporation.net](http://ww.bcorporation.net)

2-Piano d'azione: Considerando il punteggio di impatto e il livello attuale di sostenibilità, la fase successiva si concentra sulla definizione del Masterplan dell'Impact Profile. Questo piano strategico mira a migliorare l'impatto complessivo dell'azienda, identificando le direzioni e le azioni ottimali per potenziare la sostenibilità aziendale. Per accelerare il progresso del Sustainability Profile, vengono individuate e assegnata priorità alle azioni strategiche più rilevanti, sia nel breve che nel medio-lungo termine.

3-Framework Legale: questo passaggio non è dipendente dagli altri due, ma uno step che volontariamente ciascuna impresa può seguire parallelamente; si tratta della mutazione a società ibrida ottenendo la qualifica di Società Benefit.

Per esaminare l'impatto ambientale, sociale ed economico delle attività del Gruppo Arena e valutare il punteggio di impatto B insieme al profilo di impatto attuali, NATIVA ha condotto interviste individuali con le parti interessate competenti. Durante queste conversazioni, sono stati raccolti dati e informazioni cruciali per completare la valutazione dell'impatto B.

Dalla compilazione delle interviste e l'analisi dei dati tramite la piattaforma di misurazione degli impatti B-Impact Assessment, è emerso che il Gruppo Arena ha ottenuto un punteggio di impatto B pari a 65.1 punti su un massimo di 200 punti. Questo risultato si colloca al di sotto della soglia minima di eccellenza, fissata a 80 punti.

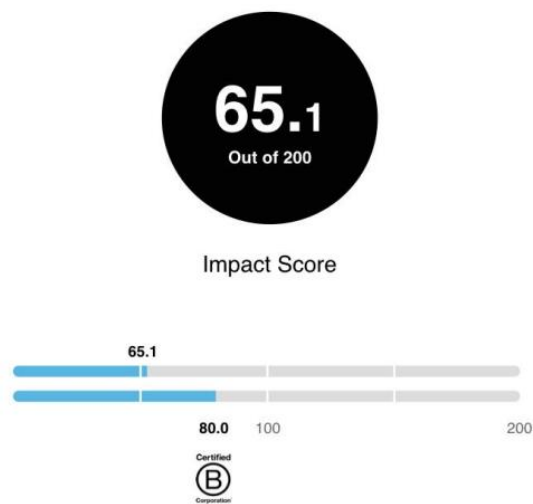


Fig. III.14, "Impatto B Arena", Fonte: Presentazione Arena ESG-I

In seguito al processo di valutazione, l'obiettivo è stato quello di avvicinare il punteggio attuale del B-Impact Score alla soglia minima degli 80 punti, attraverso un piano completo di miglioramento e potenziamento del profilo di sostenibilità aziendale, con direzioni strategiche ottimali per conseguire la Certificazione B-Corp. Inoltre, per accelerare il processo di miglioramento del Sustainability Profile, spetta al Gruppo Arena dar priorità le aree di impatto in base alle proprie esigenze e al profilo target desiderato. Questo significa che Arena darà precedenza a determinate direzioni strategiche rispetto ad altre, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati; in questo caso la scelta congiunta è stata quella di prediligere insieme a Nativa tra le aree strategiche di miglioramento quella del benessere dei lavoratori e carbon neutrality.

Il Gruppo Arena ha talmente a cuore il benessere della comunità e del pianeta che ha deciso di seguire anche il percorso legale “volontario”.

Arena, quindi, ha incorporato nel proprio statuto il perseguimento del bene comune e si è trasformata in una *Double Purpose Company*, sottolineando il fermo impegno ad allineare i propri obiettivi aziendali con l'obiettivo di “*connettere profondamente l'elemento acqua e le persone, coinvolgendole in uno stile di vita attivo che migliora la loro qualità di vita*”<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> [www.arenasport.com](http://www.arenasport.com)

Con il cambiamento della propria forma giuridica, arena si impegna inoltre a rendere pubblici, su base annuale, i risultati conseguiti nel proprio “Impact Report” , rendicontando i benefici sociali e ambientali generati.

Arena, in qualità di Società Benefit, si impegna a operare nell'interesse del bene comune, adottando un approccio socialmente responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti dei suoi principali stakeholder: persone, comunità, clienti e ambiente; il CEO Peter Graschi ha affermato quanto segue:

*“Il nostro impegno è a lungo termine: arena è pienamente impegnata in un approccio coerente all'ambiente, alla responsabilità sociale e alla governance. Cambiare il nostro status in “Società Benefit” trasmette un messaggio importante ai nostri stakeholder: vogliamo che il profitto finanziario vada di pari passo con un impatto positivo sulla società.*

1. Fornire un ambiente di lavoro che favorisca lo sviluppo del pieno potenziale dei dipendenti e di tutti coloro che fanno parte dell'ecosistema aziendale, garantendo il loro benessere e il senso di appartenenza.

2. Collaborare con le comunità per sviluppare strategie, progetti e programmi di coinvolgimento che generino un impatto positivo sia sulle persone che sul pianeta, con particolare attenzione all'elemento acqua.

3. Promuovere il benessere e la consapevolezza di coloro che utilizzano i prodotti di arena, sia dentro che fuori dall'acqua, incoraggiando uno stile di vita attivo e comportamenti più sostenibili per il pianeta.

4. Integrare la sostenibilità come elemento chiave della qualità, incorporandola nei processi di sviluppo del prodotto e promuovendo un'evoluzione sostenibile dei modelli di business e dei processi operativi, in linea con gli obiettivi europei di neutralità climatica e gli obiettivi italiani di transizione ecologica.

Attualmente, l'azienda opera in 128 mercati attraverso una fitta rete di filiali e distributori che, come abbiamo visto, vengono scelti attraverso un processo qualitativo implementato all'interno dell'azienda, su modello FLA, e costantemente monitorati al fine di adattare i livelli di chiarezza informativa e trasparenza nella filiera a standard in continua evoluzione. Il Gruppo ha conseguito anche importanti risultati se si guardano le percentuali di

partecipazione femminile, il 67% dei suoi 431 dipendenti sono donne, mentre il 30% del management è composto da donne.

Il Piano di Sostenibilità realizzato per il triennio 2022-2025 solidifica l'impegno di Arena verso lo sviluppo sostenibile attraverso la concentrazione su di aree strategiche che permettono di massimizzare gli impatti positivi e minimizzare quelli negativi, tenendo conto delle sfide poste dall'industria, nonché delle aspettative della comunità finanziaria e dei clienti, ma soprattutto del territorio con progetti ad alto valore per sostenere iniziative sociali.

Un importante obiettivo per la riduzione dell'impatto ambientale sarà quello di avere nel 2024 non solo i costumi da bagno ma anche la linea beachwear realizzata al 100% con fibre riciclate, ma possiamo già avere un'idea di quello che raggiungerà Arena S.P.A. nel futuro , infatti il Piano già a fine 2023 dimostra di essere ben strutturato e di aver delineato obiettivi di medio termine raggiungibili, come la trasformazione in Società Benefit (Benefit Corporation) , ora non rimane altro che guidare l'evoluzione tecnologica degli sport acquatici anche sul “prato green” del futuro dell'economia ed ottenere l'ambita certificazione B-CORP.

## CONCLUSIONE

Nel gomitolo di teorie e dei concetti individuati nel primo capitolo, si sono intrecciati i fili della CSR, dell'imprenditoria sostenibile, così come quelli dei nuovi modelli di business sviluppati nei capitoli successivi, le teorie che permeano questo elaborato dimostrano un'evoluzione del concetto di economia, da quella capitalistica alla prospettiva degli stakeholder e condivisione di valore con un percorso non più lineare ma circolare. Dalle ricerche emerge un quadro in cui l'adozione della CSR, è influenzata da fattori sia interni che esterni, e per cui i nuovi business model, che abbracciano sia gli aspetti sociali che ambientali, si ergono come pietre angolari, superando le sfide di progettazione ed implementazione grazie alla permeazione nella cultura organizzativa di ideali rivoluzionati, emergendo come esempio tangibile della priorità attribuita alla dimensione socio-ambientale rispetto a quella economico-finanziaria.

Il contesto economico attuale dimostra enormi progressi delle aziende nell'incremento del benessere socio-ambientale, il paradigma sostenibile induce le organizzazioni odierne a nascere propriamente con lo scopo di condividere valore con il territorio seguendo il modello di imprenditorialità diffuso globalmente dalle B Corp.

Tuttavia, come evidenziato dagli studi sul database concesso dal B Lab Europe la diffusione in Italia del modello B-Corp rispetto a quello della Società Benefit risulta ancora essere decisamente frenata dalle difficoltà di ottenere la certificazione, tanto che in alcune regioni purtroppo questo tipo societario è del tutto assente.

Arena in questo contesto entra a far parte della nuova era imprenditoriale fornendo un virtuoso contributo, che dimostra la fattibilità e la possibilità di perseguire un bene più ampio ed ottenere risultati concreti anche dal punto di vista economico accrescendo il proprio fatturato di anno in anno e guidando altre aziende, soprattutto tessili, a fare ugualmente.

Oggi, mentre le nostre società si trovano di fronte alle sfide più pressanti della sostenibilità e della conservazione ambientale, il compito cruciale di innovare non è più solo un'opzione, ma una necessità impellente. Le stesse imprese che hanno prosperato fin dalla Rivoluzione Industriale e si sono evolute attraverso i secoli ora si trovano di fronte a un compito ancora più grande: reinventarsi e preservare il pianeta.

## SITOGRAFIA e BIBLIOGRAFIA

Annan K., “*UN global compact, World Economic Forum in Davos, Switzerland*”, 1999

Bansal e Roth, “*Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness*”, 2000

Barlett A, “*Riflessioni sulla sostenibilità, la crescita della popolazione e l'ambiente - Rivisitato*” 1997-98

Billis D, “*Hybrid organizations and the third sector*”, 2010.

Bowen H., “*Social Responsibilities of the Businessman*”, 1953

*Brundtland Report, WCED, 1987*

Buysse K, Verbeke A. “*Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective*”, 2003 Strategic Management Journal

Club di Roma, “*Rapporto sui limiti dello sviluppo*”, 1972

Commissione delle comunità europee, “*Libro Verde*”, Bruxelles, 2001

Daly, Herman E. “*Toward a Steady-State Economy*”

Dryzek John, “*The Politics of the Earth: Environmental Discourses*”, 1997

Elkington J., “*Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*”, 1998

Ezechieli Eric e Di Cesare Paolo, “*Il movimento globale delle B Corp e la nascita delle Società Benefit*”, 2021

- Freeman, “*Strategic management. A Stakeholder Approach*, 1984
- Frederick William C., “*The Growing Concern over Business Responsibility* “, 1960
- Friedman, M. “*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*”. New York Times  
 Worster Donald, *Nature's Economy: A History of Ecological Ideas*, Cambridge University Press, 1994
- Global Reporting Index, “*Linking the SDGs and the GRI Standards*” , 2020
- Harriman A.K., “*The Making of a Movement: The B Corp on the global stage, Copenhagen business school*”, 2015
- Hart SL. “*A natural-resource-based view of the firm*”, 1995
- Hiller J.S. “*The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility*”, Journal of Business Ethics, (2013),
- Honeyman, Ryan. “*The B-Corp Handbook*”2016
- Loviscek, “*Triple Bottom Line toward a Holistic Framework for Sustainability: A Systematic Review*”, 2021
- Marquis Christopher, Andrew Klaber, Bobbi Thomason,”*b lab: building a new sector of the economy*”, 2010
- Marquis Christopher“*Better Business: How the B Corp Movement Is Remaking Capitalism*” 2020
- McWilliams A., D.S. Siegel, “*Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage.*”
- Munch, S.“*Improving the Benefit Corporation: How Traditional Governance Mechanisms Can Enhance the Innovative New Business Form*”, 2012

- NoiCamera, “*Società Benefit: un riflessione di Mauro Del Barba*”, 2017
- ONU, “*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*”, 2015
- Osterwalder, Alexander; “*Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers*”, 2010
- Porter, “*Strategy and society: The thing between competitive advantage and corporate social responsibility,*” 2006
- Porter, “*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*” , 1985
- Porter, “*The Competitive Advantage of Nations*”, 1990
- Porter, Kramer, “*Creating Shared Value*”, Harvard Business Review ,2011
- Porter, Kramer, “*Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility*”, 2006, Harvard Business Review
- Sabeti, H. “*The for-benefit enterprise*”. Harvard Business Review, 2011
- Schumacher E.F, “*Piccolo è bello. Uno studio di economia come se la gente contasse qualcosa*”, 1973
- Senato della Repubblica, XVII legislatura, disegno di legge, n. 1882, 17 aprile 2015
- Stubbs, W., & Cocklin C. “*Conceptualizing a “Sustainability Business Model”*”, 2008
- Stubbs W. “*Sustainable Entrepreneurship and B corps*”, Business Strategy and the Environment, (2016)

Touche Tohmatsu, “*Millennial Innovation Survey – Summary of global findings*”, 2013

Vermunt, D. A, Negro, S. O, “*Exploring barriers to implementing different circular business models*”, 2019

Who Cares Wins, *Conference Report: Investing for Long-Term Value*, 2005

Yale Center for Business and the Environment, “*Just good business: an investor’s guide to B corps*”, 2018

Siti internet consultati:

Società Benefit: “*Cosa sono le Società Benefit?*” - [www.societàbenefit.net](http://www.societàbenefit.net)

Relazione illustrativa disegno di legge A.S. n. 1882, [www.senato.it](http://www.senato.it)

“*Obblighi di reportistica*”, [www.societàbenefit.net](http://www.societàbenefit.net)

“*Che cos’è una B-Corp?*” - [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

“*Introducing SDG Action Manager*” - [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

“*What does the B Corp certification mean?*” [www.bcorporation.eu](http://www.bcorporation.eu)

“*Multinational companies recognizing the leadership of certified B Corps and committed to the principles of the B Corp movement.*” [www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

<https://www.globalreporting.org/standards/>