

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI VERONA

Corso di Laurea in
Lingue e culture per il turismo e il commercio internazionale

Elaborato finale

**SOCIETÀ BENEFIT COME
PARADIGMA DI RINASCITA**

L'ESPERIENZA DI PALM SPA SB

Relatore

Chiar.ma Prof.ssa

Paola Castellani

Candidata

Chiara Schiavi

Matr.VR436001

Anno Accademico 2020 – 2021

"Non è la specie più intelligente a sopravvivere e nemmeno quella più forte. È quella più predisposta ai cambiamenti."

Charles Darwin.

INDICE

INTRODUZIONE	7
CAPITOLO I	11
La responsabilità sociale d’impresa e la sua evoluzione	11
1.1 Il rapporto impresa-portatori d’interesse	11
1.2 Il resoconto “responsabile”. Il bilancio sociale e il codice etico	15
1.3 Le imprese “innovative”	17
CAPITOLO II	21
Il movimento B Corp	21
2.1 Il Cambiamento: l’archetipo for benefit	21
2.2 La certificazione. B Impact Assessment	24
2.3. Rapporto tra Società Benefit/Benefit Corporation e B Corp certificata. Conformità o discrepanza?	26
2.4 I vantaggi competitivi	28
2.5 Società Benefit e la legge italiana: aspetti normativi essenziali	31
2.5.1. Il beneficio comune	32
2.5.2. Lo statuto	33
2.5.3. Gli amministratori benefit	33
2.5.4 La relazione annuale	34
CAPITOLO III	37
L’esperienza di Palm Spa SB	37
3.1 La metodologia di ricerca e il <i>case study</i>	37
3.2 La storia “responsabile” di Palm	40
3.3 L’essere B Corp certificata	46
3.3.1 Criticità e aree di miglioramento	48
3.4 L’essere Società Benefit	49
CONCLUSIONI	53
BIBLIOGRAFIA	57
FONTI NORMATIVE	59
SITOGRAFIA	60
RINGRAZIAMENTI	63

INTRODUZIONE

Rinascita - sostantivo femminile volto a definire il nuovo o ulteriore manifestarsi di forme di vita o di un'attività.

A partire da questo concetto ho scelto di sviluppare il mio progetto di tesi ed attraverso esso, ho voluto intraprendere un percorso che ha lo scopo di comprendere l'evoluzione della responsabilità sociale d'impresa e della sua "nuova forma di attività", espresso dal movimento B Corp e dalle Società Benefit.

In un contesto economico qual è quello del XXI secolo, caratterizzato ormai sempre più da fenomeni quali globalizzazione, pandemia ed una ferrea competitività, è alle imprese che si richiede sempre più di adottare un comportamento responsabile. Lo scopo di tale atteggiamento vuol essere lineare ma determinante al tempo stesso, ossia quello di inviare un segnale alle varie parti interessate con le quali un'organizzazione intrattiene rapporti. Un segnale così forte in grado addirittura di poter aumentare la redditività dell'impresa sulla base dell'impegno che lei stessa in primis sceglie di portare avanti su base volontaria. Il comportamento richiesto a tali imprese mira, dunque, a rispondere e a monitorare le aspettative non più solo economiche ma anche sociali e ambientali degli *stakeholder*. Dall'inglese *stake*, posta o scommessa e *holder*, portatore, il termine designa quei soggetti che nutrono una qualsiasi forma di interesse verso l'attività d'impresa.

Nella letteratura furono molti gli accademici ad illustrare una stretta relazione tra gli *stakeholder* e l'impresa stessa; primo di tutti fu lo Stanford Research Institute nel 1963, definendo gli *stakeholder* come "quei gruppi senza il cui supporto l'organizzazione smetterebbe di esistere"; l'ultima descrizione viene fornita nello scorso 1994 da Langtry- "l'azienda è significativamente responsabile del loro benessere, oppure essi hanno un'aspettativa morale o legale sull'azienda".

Queste due definizioni possono far comprendere al meglio come sia ormai chiaro che il livello di responsabilità che un'impresa attualmente intende comunicare, sia internamente che esternamente, non possa più essere solamente una pratica ma sia da considerare come necessario per il progredire dell'impresa stessa.

Il concetto di responsabilità sociale inizia a delinarsi negli anni 20' del 900, anni nei quali si iniziò ad ipotizzare il fatto che una figura di spicco come un manager d'azienda

dovesse iniziare ad occuparsi non più solamente degli *shareholder*, noti anche come azionisti, ma anche degli interlocutori sociali. Ecco che a partire dagli anni 60', si passerà da un intendere la responsabilità sociale non più associata al manager aziendale ma all'impresa stessa. Gli anni 70' e 80' rappresenteranno in seguito ulteriori evoluzioni di tale concetto: dal considerare il comportamento di quelle imprese socialmente responsabili in grado di sviluppare procedure interne con l'obiettivo di fare proprie istanze sociali, fino all'avanzamento di teorie sul concetto degli *stakeholder*. È in questo contesto che saranno, ad esempio, teorizzati il Codice Etico aziendale e il Bilancio sociale. Ecco che negli anni successivi il concetto di CSR, o *Corporate Social Responsibility* diverrà fattore rilevante. Se si considera l'attuale contesto economico, la CSR viene inserita per la prima volta nell'Agenda dell'Unione Europea durante il Consiglio di Lisbona nel marzo 2001, individuando il comportamento di un'impresa socialmente responsabile come elemento strategico, volto alla realizzazione di una società più competitiva e socialmente coesa¹.

Tuttavia, nonostante l'adozione di tale atteggiamento da parte delle imprese risulti vantaggioso, è d'altro canto importante sottolineare come queste si trovano ad agire in uno scenario sempre più complesso.

Di conseguenza, ecco che il loro impegno volontario socialmente responsabile può trovarsi a dover essere modificato nel corso del tempo; è infatti l'atteggiamento dello *stakeholder* ad essere cambiato. Se prima essi erano interessati in modo preminente al profitto, oggi pare che le loro priorità stiano notevolmente mutando. È dunque legittimo considerare nel XXI secolo solamente il profitto generato dall'impresa subordinando questioni ambientali e sociali? Un sondaggio svolto recentemente dalla *World Economic Forum* in occasione del *Sustainable Development Impact Summit* dimostra come 9 cittadini su 10 a livello globale auspicano un mondo più sostenibile ed equo nel post COVID-19 e che il 72% degli intervistati si aspetta una trasformazione del loro stile di vita, piuttosto che un ritorno al passato². Anche una ricerca globale condotta da *Accenture Strategy* mostra una svolta. Su quasi 300.000 intervistati in 35 nazioni, il 62% si aspetta

¹ Cfr. Il sito web <https://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A0C385S370/Che-cos-e.htm>.

² World Economic Forum (2021). Nearly 9 in 10 People Globally Want a More Sustainable and Equitable World Post COVID-19, disponibile sul sito <https://www.weforum.org/press/2020/09/nearly-9-in-10-people-globally-want-a-more-sustainable-and-equitable-world-post-covid-19> on 4 September 2021.

che le imprese prendano posizione su tematiche quali sostenibilità, trasparenza ed equità nei rapporti con i propri dipendenti; un 53% di essi si è dimostrato inoltre malcontento nell'assente presa di posizione di parole o azioni riguardo a tematiche sociali e un 47% sceglie di abbandonare addirittura il brand se viene delusa dal comportamento dell'azienda sul fronte dei valori³. Ecco perché è richiesto alle imprese di evolvere, in un'evoluzione che possa essere anche *paradigmatica*, in un futuro dove il *business* sarà sinonimo di sostenibilità e di trasparenza, sintetizzati più comunemente nell'acronimo ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Nell'attuale contesto economico, questa evoluzione sta già avvenendo attraverso una nuova cultura organizzativa d'impresa, espressa dal movimento B Corp e dallo status giuridico di Società Benefit. “*Using business as a force for good*” è il motto di questo movimento, volto a diffondere globalmente una nuova forma di *business*. Un'evoluzione più che una novità, perché sceglie di mettere la persona al centro, invertendo la prospettiva. Ma saranno le imprese, non solo i governi, a dover evolvere. “Le attività d'impresa sono permesse e incoraggiate dalla legge perché sono un servizio alla società piuttosto che unicamente fonte di profitto per i suoi proprietari” (Harvard Business Review, 1932).

L'input della trattazione del seguente elaborato nasce da una speranza di rinascita, di evoluzione; in particolare, dal desiderio di una studentessa ventiduenne come me di poter entrare un domani in un mondo del lavoro diverso, contraddistinto da parità, trasparenza, giustizia ed equità. Una speranza che un progresso nella mentalità imprenditoriale non solo sia possibile ma sia piuttosto realizzabile.

Il seguente elaborato nasce dunque dal desiderio di comprendere al meglio la natura paradigmatica ed evolutiva della nuova cultura aziendale sviluppatasi dal movimento B Corp, movimento così ispiratore da portare all'ideazione di un nuovo modello giuridico, le Benefit Corporation/Società Benefit.

Il lavoro sarà dunque strutturato in tre capitoli: il primo di questi tre sarà incentrato sul rapporto tra impresa e portatori di interesse, mirato a comprendere come questo si sia evoluto nel corso del tempo; in seguito, è nel secondo capitolo che verrà introdotto il

³ Cfr. il sito web <https://www.accenture.com/it-it/insights/strategy/brand-purpose>.

movimento B Corp, la certificazione gestita da BLab e la disciplina legata alle Società Benefit sul territorio italiano.

Il progetto si concluderà infine con la trattazione di un caso studio, legato ad un'azienda mantovana "socialmente responsabile", Palm Spa. A questo proposito è stato scelto di adoperare la modalità dell'intervista per comprendere più da vicino se l'esemplarità della loro mentalità aziendale possa rappresentare quanto una rinascita dall'obsoleto concetto di fare impresa tanto un modello per molte altre imprese che scelgono volontariamente di attuare una rivoluzione. Per comprenderlo, si andrà dunque ad analizzare in primo luogo l'evoluzione della responsabilità sociale all'interno di Palm per procedere a considerare la sua volontà di intraprendere un percorso quanto innovativo tanto ostico: il percorso verso l'ottenimento della certificazione B Corp e dello status giuridico di Società Benefit.

Saranno dunque le Società Benefit a rappresentare un paradigma di rinascita?

CAPITOLO I

La responsabilità sociale d'impresa e la sua evoluzione

1.1 Il rapporto impresa-portatori d'interesse

La responsabilità sociale d'impresa (anche nota come RSI o in territorio anglosassone come *Corporate Social Responsibility*) viene definita dal Libro Verde della Commissione delle Comunità Europee nel luglio 2001 come “l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”⁴. Questa definizione rappresenta la veste più adatta per le imprese del XXI secolo, le quali possono essere considerate fortemente innovative in quanto integrano ad una mera visione di profitto anche obiettivi sociali ed ambientali. Gli *stakeholder*, anche noti come portatori di interesse, stanno diventando sempre più, infatti, il punto di riferimento di imprese cosiddette socialmente responsabili. Esse mirano a generare valore per tutti gli *stakeholder*, partendo dal presupposto che la soddisfazione di quest'ultimi possa far emergere un rapporto di reciproca fiducia e collaborazione tra impresa e *stakeholder*⁵.

Questo interesse rappresenta già a partire dagli anni 60 del 900 una questione cruciale per molti studiosi. Archie B. Carroll si interroga sulla natura insita del concetto, per poter comprendere come la RSI possa essere interpretata per fornire utilità ai dirigenti aziendali, in particolare per coloro che intendono conciliare il loro impegno nei confronti dei loro azionisti⁶. Noti studiosi e accademici hanno nel tempo fornito diverse definizioni in merito alla responsabilità sociale d'impresa, alcune discordanti tra loro, altre complementari.

Come affermato precedentemente, gli anni 60 rappresentano già un punto di svolta per la definizione di questo concetto: per Keith Davis, ad esempio, la responsabilità sociale d'impresa si riferisce “ad azioni e decisioni aziendali adottate per motivi che esulano

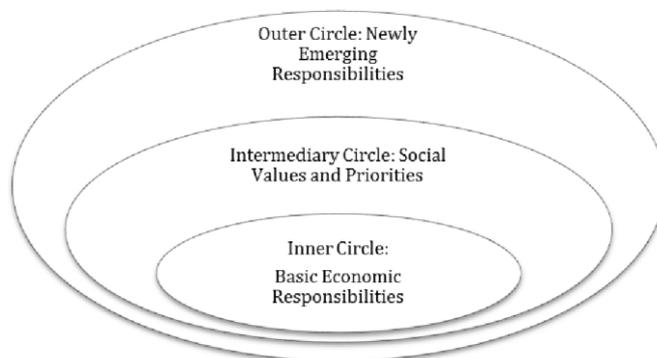
⁴ Commissione Europea (2001). “Libro verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese”, COM 2001/398.

⁵ Fondazione nazionale commercialisti (2008). Il bilancio sociale e il codice etico. Disponibile online sul sito https://www.fondazioneNazionaleCommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/pac/ETI_bilanciosociale.pdf consultato il 20 giugno 2021.

⁶ Carroll B. A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, vol. 34, n. 4, p. 39.

almeno parzialmente dall'interesse economico o tecnico dell'impresa"⁷. Dietro a questa sua dichiarazione, vi è racchiuso però il concetto di modernità: la dinamicità e il cambiamento rappresentano infatti due elementi portanti del suo pensiero, il quale, nonostante formulato circa sessant'anni fa risulta essere fortemente attuale. Davis nel suo saggio sottolinea infatti come considerazioni sociali dovrebbero avere più peso nelle decisioni e azioni aziendali⁸. La definizione proposta da Davis appare pertanto fortemente moderna e discordante rispetto alle teorie precedenti, le quali sostenevano che la responsabilità primaria per un'impresa fosse quella di distribuire dividendi agli azionisti⁹. Così come Davis, anche Eells and Walton si riferiscono più ad una socialità che ad una mera economicità, affermando che la CSR si riferisce "ai problemi che emergono quando un'impresa getta le sue ombre sulla scena sociale e nei principi etici che dovrebbero governare il rapporto tra impresa e società"¹⁰. Nuove convinzioni e definizioni vengono poi sviluppate nel corso del tempo: negli anni 70, il *Committee for Economic Development* (CED) adotta un approccio innovativo per rappresentare la CSR, ovvero il modello dei tre cerchi concentrici¹¹.

Figura 1. The CEDs three concentric circles and definition of social responsibility



Fonte: Changrok Soh, H. Kim, Taehee Whang, 2014.

⁷ Carroll B. A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, cit., pp. 39-40.

⁸ Davis K. (1976). *Social Responsibility is inevitable*. *California Management Review*, vol. 19, n. 1, p. 14. Disponibile online: <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41164678>.

⁹ Di Cesare P., Ezechieli E. (2017). "Le benefit corporation e l'evoluzione del capitalismo", in Fasan M., Bianchi S., *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, Edizioni Ca Foscari digital publishing, Venezia, pp 55-78.

¹⁰ Carroll B. A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, cit., pp. 39-40.

¹¹ Carroll B. A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility*, cit., p. 40.

Come mostrato dalla Figura 1, le responsabilità economiche basilari, ovvero il perseguimento della funzione economica in termini di crescita, lavoro e prodotto, sono rappresentate nel cerchio interno; tali responsabilità sono secondo il CED da integrare ad aspetti sociali, come valori e priorità sociali, rappresentate dal cerchio intermedio; il cerchio esterno, infine, propone l'attitudine dell'impresa di farsi carico di responsabilità non connesse direttamente all'attività aziendale contribuendo in questo modo allo sviluppo della società e ad un conseguente miglioramento dell'ambiente sociale¹¹.

Come Archie Carroll propone nel suo saggio, nel tempo l'attenzione è stata spostata da una “*social responsibility*” ad una “*social responsiveness*”, dove la *responsibility* si riferisce ad un mero concetto di obblighi e doveri per un'impresa, mentre il concetto di *responsiveness* si espande alle azioni di un'impresa verso l'attuazione di un suo ruolo sociale.

Gli anni Settanta rappresentano perciò anni decisivi, sia per la nuova rappresentazione della CSR fornita dal CED, ma anche per la sua gerarchizzazione, fornita da Carroll e Buchholtz. Carroll sottolineò infatti che CSR non significava solamente responsabilità economiche e legali ma anche etiche e filantropiche. La teoria di Carroll, formulata alla fine degli anni 70, darà una svolta alla definizione di responsabilità d'impresa: questa si trova a dovere fare i conti non solo con l'aspetto economico delle sue azioni, ma anche con nuove responsabilità, quali filantropiche ed etiche, gerarchizzate da Carroll nella sua “Piramide della responsabilità sociale di Carroll”¹². Come mostrato dalla Figura 2, accanto alla primaria responsabilità d'impresa di generare profitto, iniziano a diffondersi nuove propensioni verso gli obiettivi etici e sociali.

¹² Kerin A. R., Hartley W. S., Pellegrini L., Massara F., Corsaro D. (2019). Marketing, McGraw Hill, Milano, pp. 128-131.

Figura 2: La piramide della responsabilità sociale di Carroll



Fonte: Bravi L., 2010.

La visione di Carroll viene seguita e appoggiata da molti altri studiosi nel corso del tempo; Lorenzo Sacconi, nel 2004, amplia ancora una volta il concetto di RSI, definendola come “un modello di “*governance*” allargata dell’impresa, in base al quale chi governa l’impresa ha responsabilità che si estendono dall’osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli *stakeholder*”¹³. Per Sacconi si parla dunque non più solamente di obblighi ma di nuovi diritti e doveri verso una più ampia collettività, gli *stakeholder*.

L’evidente interesse e cura verso tale comunità rappresenta anche successivamente un nodo cruciale nell’analisi e studio della CSR. Nel 2017 Gabriele Castellani, nel suo saggio¹⁴, sottolinea sì che l’attuazione di un sistema di CSR implica un investimento e costi aggiuntivi, ma allo stesso tempo vuole essere fortemente fruttuoso per l’impresa, apportandole benefici. Se da un lato il management considera la responsabilità sociale d’impresa come espediente per un governo e coordinamento migliore dell’impresa (miglioramento di performance aziendali, di gestione operativa), per gli *stakeholder* la

¹³ Sacconi L. (2004). Responsabilità sociale come governance allargata d’impresa: un’interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione, disponibile online sul sito <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/143.pdf> consultato il 15 giugno 2021.

¹⁴ Castellani G. (2017). Azioni concrete di responsabilità sociale d’impresa. Il coinvolgimento degli stakeholder. Fondazione nazionale dei commercialisti, disponibile online sul sito <https://www.fondazione nazionalecommercialisti.it/node/1205> consultato il 20 luglio 2021.

RSI può coincidere con un concetto di valore e pertanto essere vantaggioso per l'organizzazione.

Ma a quanto corrispondono gli investimenti delle aziende in azioni di CSR negli ultimi anni? Il quotidiano La Repubblica, nel giugno 2020¹⁵, scrive come nel 2019 imprese e organizzazioni hanno messo a frutto 1,771 miliardi in azioni di CSR, 25% in più rispetto a due anni prima, all'anno 2017 (1,412 miliardi). A frenare questo entusiasmo è però subentrato il fenomeno COVID-19 e la sua ondata pandemica, che ha negativamente bloccato le economie di molti paesi a livello mondiale. Roberto Orsi, direttore dell'Osservatorio Socialis, ha sottolineato come il IX Rapporto del CSR abbia ribadito con i suoi dati l'attaccamento al fenomeno; con tutto ciò, se da un lato l'emergenza pandemica ha provocato una battuta d'arresto in molte economie, d'altra parte essa può rappresentare un'opportunità di rinascita e di cambio paradigmatico per l'attività d'impresa nel territorio italiano. Orsi parla di "approccio metodico" che dovrà essere supportato da una politica di premialità fiscale per quelle imprese che affiancheranno al profitto anche questioni ambientali e sociali.

1.2 Il resoconto "responsabile". Il bilancio sociale e il codice etico

Se si considera dunque l'evoluzione di tale concetto, si può sottolineare come la natura insita di tali imprese "responsabili" sia quella di non concentrarsi più solamente sul perseguimento del massimo profitto, bensì su quello di massimo valore¹⁶. Questa concezione ha portato le organizzazioni a farsi carico di una responsabilità non solo di facciata ma anche di contenuto; conseguentemente a tale visione, è l'informazione verso i propri *stakeholder* a divenire prioritaria, per offrire un resoconto circa l'operato dell'impresa stessa; sulla base di tale informazione, si potrà dunque procedere ad esaminare la corrispondenza tra ciò che viene offerto dall'impresa e tra ciò che le viene

¹⁵ La Repubblica (2020). Responsabilità d'impresa, record d'investimenti nel 2019. "Quasi 1,8 miliardi sul piatto, ma ora si sentirà l'effetto Covid, disponibile online sul sito https://www.repubblica.it/economia/2020/06/24/news/responsabilita_d_impresa_record_d_investimenti_nel_2019_quasi_1_8_miliardi_sul_piatto_ma_ora_si_sentira_l_effetto-covid_-259973092/ consultato il 20 giugno 2021.

¹⁶ Fondazione nazionale commercialisti (2008). Il bilancio sociale e il codice etico, disponibile online sul sito https://www.fondazioneNazionaleCommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/pac/ETI_bilanciosociale.pdf.

dato in cambio. Trasparenza ed apertura nei confronti della collettività stanno diventando sempre più le prerogative di tali imprese, che hanno l'obiettivo di mettere in atto un processo di "comunicazione sociale"¹⁷ volto a misurare e raccogliere dati relativi all'impatto aziendale, a valutare la coerenza tra risultati ottenuti e obiettivi prefissati, e a comprendere il grado di soddisfazione dei propri *stakeholder* di riferimento. Per la messa in atto di tale comunicazione responsabile, il *management* d'impresa ha cercato nel corso del tempo di predisporre nuovi strumenti mirati a supportare un ritratto più veritiero della realtà aziendale. Tale necessità nasce dalla volontà delle imprese di tener conto non solo di fattori tangibili ma anche di quelli intangibili, quali ad esempio reputazione e fiducia, elementi che pur nella loro intangibilità sono da intendere come espedienti di conquista di presenti e futuri *stakeholder*¹⁷. Ecco che il bilancio sociale e il codice etico rappresentano una chiara risposta a questa esigenza.

Il primo di questi documenti, il bilancio sociale, delinea uno strumento piuttosto recente sorto a partire dagli anni 70 negli USA, volto ad informare i propri *stakeholder* di riferimento e in più in generale la collettività circa gli effetti prodotti dall'attività aziendale. Affiancandosi al classico bilancio d'esercizio, tale strumento resta di per sé autonomo. È qui infatti che vengono elencate le linee guida per il futuro, i progetti, gli obiettivi e gli investimenti che l'impresa intende perseguire. Con l'obiettivo di informare i propri *stakeholder* circa la propria attività svolta e/o futura, è importante che l'impresa specifichi in modo chiaro e trasparente se gli obiettivi prefissati siano stati raggiunti e quali tra questi obiettivi dovranno invece ancora essere realizzati. Oltre ad informare i portatori d'interesse prioritari, l'azienda mira in questo documento a mettere in rilievo la propria identità aziendale, comunicando il proprio sistema valoriale di riferimento, i possibili obiettivi di miglioramento indicando inoltre le aree in cui l'impresa interagisce con l'ambiente.

Questo strumento diventa la risultante di una serie di bilanci svolti dall'unico soggetto in grado di compierne una sintesi: l'impresa¹⁸.

Oltre al bilancio sociale, è presente un altro espediente utilizzato da imprese "responsabili" che intendono comunicare il loro impegno, il codice etico. Così come il

¹⁷ Fondazione nazionale commercialisti (2008). Il bilancio sociale e il codice etico, cit., p. 2.

¹⁸ Cfr. il sito web <http://www.bilanciosociale.it/obiettivi.html>.

bilancio sociale, questo secondo importante documento è nato in territorio americano negli anni 70 per espandersi in Europa solo successivamente. Il codice etico rappresenta una colonna portante per quelle organizzazioni che volontariamente decidono di adottarlo in ambiente aziendale; la sua importanza è data dal fatto che contiene norme etiche e sociali, alle quali ogni partecipante dell'organizzazione aziendale deve attenersi. Presentandosi come “reale guida pratica dell'agire”¹⁹ esso diventa uno strumento strategico per l'impresa, utile per cercare di prevenire ed evitare comportamenti illeciti o irresponsabili da parte di collaboratori aziendali. È ai *senior manager* aziendali che normalmente è affidato il compito della sua elaborazione, i quali collaborano con un personale esterno esperto, chiamato a risolvere questioni più particolari. Affinché tale strumento risulti importante ed efficace per un'organizzazione, è bene considerare vari aspetti nella sua stesura; in primo luogo, è la *mission* aziendale a dover essere analizzata per dare vita a norme di condotta coerenti con lo scopo e gli obiettivi dell'impresa stessa; in secondo luogo, la sua efficacia dovrebbe inoltre essere data dalla possibilità di prevenire eventuali comportamenti scorretti; in terzo luogo, sono anche compiti e responsabilità di gestione a dover essere definiti in modo trasparente; infine, le norme e i valori in esso contenute dovrebbero risultare né troppo generiche né eccessivamente minuziose, affinché i collaboratori aziendali possano agire serenamente e senza particolari timori.

Volendo dunque sintetizzare, gli strumenti sopra riportati delineano la volontà di quelle imprese che al giorno d'oggi si impegnano su vari fronti per essere socialmente responsabili e che intendono comunicare il loro impegno etico sia internamente che esternamente²⁰. Sia il bilancio sociale che il codice etico possono dunque essere una pronta risposta per coloro che vogliono attuare una comunicazione a 360 gradi: non solo interna e di facciata ma anche esterna e coinvolgente.

1.3 Le imprese “innovative”

Se la pandemia può portare le economie mondiali ad un cambio di paradigma, è anche bene precisare come queste si siano evolute, in modo da comprendere su quale leva

¹⁹ Fondazione nazionale commercialisti (2008). Il bilancio sociale e il codice etico, cit., p. 10.

²⁰ Fondazione nazionale commercialisti (2008). Il bilancio sociale e il codice etico, cit., pp. 10-12.

puntare per un'evoluzione innovativa ma sostenibile. Il mese di novembre del 1989 segnò un forte cambiamento per l'intero pianeta: con l'abbattimento del muro di Berlino, Germania est e Germania ovest cessarono di esistere e il mondo iniziò a conoscere un'ideologia tanto dominante quanto unica al suo tempo: quella capitalista²¹.

Come sottolineato da Paolo Di Cesare ed Eric Ezechieli nel loro saggio sono le organizzazioni ad essere considerate il fulcro di questo paradigma, offrendo occupazione, ricchezza e innovazione. Se è vero che le aziende sono da considerare al giorno d'oggi come principale segno di crescita dinamica, è anche bene supportare ed evolvere il loro scopo ufficiale; come sottolineano gli autori, infatti, esso è rappresentato principalmente dal dover servire gli *shareholder*, non i tanto attuali *stakeholder*²². Certamente vi sono alcune eccezioni. La Business Roundtable, ad esempio, famosa associazione americana senza fini di lucro che raccoglie i CEO delle 181 aziende più importanti d'America, ha impegnato i firmatari a “investire nei loro dipendenti, proteggere l'ambiente, comportarsi correttamente ed eticamente con i fornitori, concentrarsi sulla qualità dei prodotti e dei servizi offerti e creare valore di lungo termine per gli azionisti”²³. Avvalendosi delle firme di alcuni tra i più importanti ed esponenti personalità a livello mondiale, per citarne alcune Tim Cook di Apple, Jeff Bezos di Amazon, l'associazione ha dato vita ad un manifesto volto a rivoluzionare la visione di un mondo basato sul denaro²⁴. Questa rappresenta una delle possibili azioni volte a dimostrare che un'evoluzione è possibile, per poter agire in modo migliore e più sostenibile. Della stessa opinione è anche lo studioso William Lazonick, introducendo il concetto di “imprese innovative”²⁵. Egli sottolinea come il sistema di produzione capitalista abbia portato ad un aumento di produttività da un lato e ad una conseguente riduzione di disegualianza di reddito dall'altro²⁶; Lazonick va però

²¹ Di Cesare P., Ezechieli E. (2017). “Le benefit corporation e l'evoluzione del capitalismo”, in Fasan M., Bianchi S., L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study, Edizioni Ca Foscari digital publishing, Venezia, pp. 55-78.

²² Di Cesare P., Ezechieli E. (2017). “Le benefit corporation e l'evoluzione del capitalismo”, cit., pp. 1-2.

²³ Morning future (2019). Business Roundtable, sostenibilità prima del profitto: quando i CEO diventano i nuovi politici, disponibile online sul sito <https://www.morningfuture.com/it/2019/09/27/business-roundtable-documento-sostenibilita/> consultato il 20 giugno 2021.

²⁴ Morning future (2019). Business Roundtable, sostenibilità prima del profitto: quando i CEO diventano i nuovi politici, cit.

²⁵ Lazonick W. (2017). “L'impresa innovativa e la teoria dell'impresa”, in Mazzucato M., Jacobs M., Ripensare il capitalismo, Laterza, Bari, p. 127.

²⁶ Lazonick W. (2017). “L'impresa innovativa e la teoria dell'impresa”, cit., pp. 126-128.

oltre, esplicitando l'elemento negativo di questo sistema. Per lo studioso, è l'attribuzione della responsabilità ai mercati di allocazione di risorse l'elemento negativo; egli sostiene infatti che se l'economista dovesse basarsi su tale visione, non riuscirebbe a comprendere le origini macroeconomiche di crescita della produttività, rappresentate dalle organizzazioni, dalle famiglie, dalle imprese e dagli organismi pubblici. Nonostante i mercati offrano alle organizzazioni accesso alla manodopera, terreni e beni, lo scambio di mercato non implica un aumento di produttività. Tale è invece identificato da Lazonick nelle strategie di investimento e nelle strutture organizzative delle organizzazioni.

Come possono pertanto le organizzazioni fare la differenza, superando ostacoli presenti e futuri, nel creare un modello positivo e perché no anche paradigmatico?

CAPITOLO II

Il movimento B Corp

2.1 Il Cambiamento: l'archetipo for benefit

La creazione di un modello paradigmatico non sembra essere lontana dagli obiettivi di molte organizzazioni. Tuttavia, le sfide a cui esse sono attualmente sottoposte sono molteplici; se da un lato vi sono prosperità e sfide ambientali, come inquinamento, sfruttamento eccessivo delle risorse e cambiamenti climatici, dall'altro vi sono sfide sociali. Di Cesare ed Ezechieli sottolineano, ad esempio, quanto sia contraddittorio il fatto che, nonostante l'evidenza empirica del declino del sistema ambientale, alle imprese sia ancora concesso generare profitto se pur questo derivi dall'aver generato un danno sociale e/o ambientale; è dunque normale progettare e vendere automobili che bruciano combustibili fossili, nonostante la scienza dimostri quanto tutto questo provochi un forte danno per società e persone?²⁷ La necessità di occuparsi e prendersi cura del benessere sia del pianeta che delle persone non viene solamente suggerita dalla scienza, ma è l'ambiente stesso proprio nell'ultimo periodo a lanciare l'allarme; le recenti alluvioni nel sud della Germania così come gli incendi estivi sardi ne rappresentano un esempio²⁸. Nel maggio dello scorso anno il termine "*The great reset*" ha voluto rappresentare, in quest'ottica, una luce in fondo al tunnel. In occasione di un incontro virtuale del *World Economic Forum* (WEF), Carlo, principe di Galles, ha dichiarato che la crisi generata dalla pandemia rappresenta "l'opportunità per attuare un reset delle economie globali per dare priorità ad uno sviluppo sostenibile, senza danneggiare ulteriormente il pianeta"²⁹. Il direttore del WEF Klaus Schwab sostiene infatti che le organizzazioni dovrebbero estendere la loro prospettiva oltre un interesse a breve termine, puntando alla creazione di benessere per le persone ma anche per il pianeta. Se da un lato le organizzazioni non

²⁷ Di Cesare P., Ezechieli E. (2017). "Le benefit corporation e l'evoluzione del capitalismo", in Fasan M., Bianchi S., *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*, Edizioni Ca Foscari digital publishing, Venezia, pp. 55-78.

²⁸ Calderini M. (2021). *L'innovazione come rimedio. I rischi di una transizione ecologica senza quella sociale.* La Repubblica, 20 luglio, disponibile online sul sito <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2021/07/20/innovazione-come-rimedio26.html?ref=search> consultato il 25 luglio 2021.

²⁹ Inman P. (2020). *Pandemic is chance to reset global economy, says Prince Charles.* The Guardian, disponibile online sul sito <https://www.theguardian.com/uk-news/2020/jun/03/pandemic-is-chance-to-reset-global-economy-says-prince-charles>, consultato il 3 giugno 2021.

devono rinunciare al raggiungimento di profitto come obiettivo primario, dall'altro esse, secondo Schwab, dovrebbero passare ad una prospettiva più a lungo termine, guardando la propria organizzazione e la propria *mission*³⁰. Anche il documento pubblicato nell'agosto 2019 dalla Business Roundtable americana, ovvero lo *Statement on the Purpose of a Corporation*, già citato nel precedente capitolo, rappresenta una pronta risposta alla necessità di cambiamento; la sostenibilità inizia dunque ad esser considerata come una condizione di solidità e di minor vulnerabilità economica. Una progressiva e rapida evoluzione verso modelli economici più evoluti potrebbe rappresentare la chiave di tutto, in un mondo in cui è l'azienda in sé che rappresenta una tecnologia, un'inventiva umana, una possibilità di evoluzione radicale³¹.

Come sottolineato recentemente dallo studioso Dario Simoncini, è giunta l'ora pertanto di una "transizione paradigmatica"³². Bisognerebbe passare da una concezione "d'impresa utilizzata come un bene privato ad una che conferisca la supremazia all'impresa esercitata come un bene comune e finalizzata al beneficio sociale"³³. Procedendo in questa direzione, si attuerebbe un vero e proprio cambio di paradigma: da un "modello d'impresa esclusivo e individualista"³⁴, che si serve dell'impresa per attuare arricchimento e potere proprietario, ad un "modello d'impresa inclusivo e relazionale", in cui invece l'impresa è da intendere come espediente per creare un benessere comune³⁵.

Stando al contesto italiano, il mese di gennaio 2016 ha dato frutti molto promettenti verso questa spinta paradigmatica. È nata infatti la legge sulle Società Benefit, allo scopo di favorire l'emergenza di un "nuovo paradigma culturale e comportamentale"³⁵. La legge, introdotta in Italia nel dicembre 2015 ed entrata successivamente in vigore nel 2016, introduce un nuovo modello giuridico d'impresa che garantisce una base solida per un

³⁰ Schwab K. (2020). A better A Better Economy Is Possible. But We Need to Reimagine Capitalism to Do It. Time, disponibile online sul sito <https://time.com/collection/great-reset/5900748/klaus-schwab-capitalism/>, consultato il 3 giugno 2021.

³¹ Di Cesare P., Ezechieli E. (2017). "Le benefit corporation e l'evoluzione del capitalismo", cit., pp. 55-56.

³² Simoncini R. (2020). "Essere imprese di beneficio sociale. Presupposti e implicazioni per un nuovo paradigma organizzativo e manageriale.", in Bellavite Pellegrini C., Caruso R., Società Benefit. Profili giuridici ed economico-aziendali, Egea, Milano, pp. 84-100.

³³ Simoncini R. (2020). "Essere imprese di beneficio sociale", cit., p. 87.

³⁴ Olivetti A. (2014). Il mondo che nasce. Dieci scritti per la cultura, la politica, la società, Edizioni di comunità, Roma, pp. 1-144.

³⁵ Simoncini R. (2020). "Essere imprese di beneficio sociale", cit., p. 87.

allineamento della *mission* e per la creazione di valore condiviso nel lungo termine. Seguendo la scia dell’America, è da attribuire dunque all’Italia il merito di aver fatto emergere un nuovo modello giuridico paradigmatico, essendo il primo Stato a riconoscere le Benefit Corporation. Perché paradigmatico? Perché esso va a rappresentare non più solamente il tanto desiderato profitto ma un obiettivo duplice: avvalendosi di questo status giuridico, le aziende abbracciano una finalità di impatto positivo su ambiente e società, oltre all’obiettivo di generare profitto³⁶. È dunque la duplice finalità ad essere in questo caso paradigmatica.

L’origine di questa rivoluzione non è però da collocare in Italia, bensì in America, la quale ha visto per la prima volta nel 2006 la nascita del movimento B Corp³⁷. Le B Corp sono da identificare come aziende *for profit* che assieme formano un movimento globale. Come mostrato dalla Figura 1, l’obiettivo di tale movimento è di diffondere il business “*as a force for good*”³⁸. Per usare il business come forza positiva, è necessario che:

- a) “le aziende siano misurate in maniera completa, trasparente e rigorosa per i loro risultati totali, non solo quelli economici ma anche gli impatti su società e ambiente”³⁹.
- b) “siano disponibili nuovi modelli giuridici che rendano esplicito lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e l’ambiente, oltre alla produzione di utili”³⁹.

Figura 1. Motto B Corp



Fonte: UBQ Editorial Team, 2020.

³⁶ Di Cesare P., Ezechieli E. (2021). La Società Benefit, uno status giuridico per le imprese del futuro. Il sole 24ore, 22 febbraio, disponibile online sul sito <https://www.ilsole24ore.com/art/la-societa-benefit-status-giuridico-le-imprese-futuro-ADD78PLB> consultato il 20 giugno 2021.

³⁷ B corporation.eu. Frequently asked questions. Disponibile online sul sito <https://bcorporation.eu/faqs> on 20 June 2021.

³⁸ B corporation.eu. About b corps. Disponibile online sul sito <https://bcorporation.eu/about-b-corps> on 20 June 2021.

³⁹ Di Cesare P., Ezechieli E. (2020). “Rapporto e interazione tra B Corp e Società Benefit”, in Bellavite Pellegrini C., Caruso R., Società Benefit. Profili giuridici ed economico-aziendali, Egea, Milano, p.128.

Fu nel 2006 che un gruppo di imprenditori americani decise che una svolta fosse necessaria, con l'obiettivo di attuare un cambiamento del modello capitalista dominante. In seguito, la necessità di trasparenza e di misurazione completa portano alla nascita del *B Impact Assessment*, anche noto come BIA, uno tra i più potenti protocolli al mondo di misurazione di impatti. Fu grazie a questo strumento, che le aziende aderenti a questo protocollo iniziarono ad essere identificate in modo chiaro e certificato. Due anni dopo, il numero di aziende aderenti al movimento B inizia a favorire la nascita di forme giuridiche, per proteggere e allineare la *mission* delle organizzazioni nel medio-lungo termine e promuovere un nuovo sistema economico nel XXI secolo⁴⁰. Fu lo stato del Maryland il primo ad introdurre la nuova forma giuridica, quella della Benefit Corporation che da lì a poco si estese in altri 34 degli Stati Uniti (35 nel 2020)⁴¹.

Con questa forma giuridica, si può dunque parlare di una radicale evoluzione del modello capitalista: non si parla dunque di una limitazione alla distribuzione di profitti; questi ultimi dovranno invece essere generati in un'ottica di miglioramento per il mondo. Un passo in più è dato dal fatto che le aziende B mostrano al mondo che il raggiungimento di un risultato netto positivo tra valore che si crea e valore che si prende dalla società è possibile. Ecco cosa le rende “a prova di futuro”⁴².

2.2 La certificazione. B Impact Assessment

Il BIA, noto anche come *B Impact Assessment*, rappresenta un utile strumento di analisi in modalità online gratuita e confidenziale per molte organizzazioni che intendono seguire il percorso verso questo nuovo modello paradigmatico. Misurando il loro impatto e le proprie performance aziendali tramite il BIA, le organizzazioni possono ottenere preziose informazioni circa la performance economica, sociale e ambientale d'azienda, prendendo in considerazione, accanto al *business*, altre quattro aree: l'area di *governance*, di comunità, delle persone e dell'ambiente. Con la *governance*, in primo luogo, si va ad esaminare il modello di *business* dell'impresa e la sua *mission*; l'area della *community*, in

⁴⁰ Di Cesare P., Ezechieli E. (2017). “Le benefit corporation e l'evoluzione del capitalismo”, cit., pp. 57-58.

⁴¹ Di Cesare P., Ezechieli E. (2019). “Rapporto e interazione tra B Corp e Società Benefit”, cit., p. 131.

⁴² Di Cesare P., Ezechieli E. (2017). “Le benefit corporation e l'evoluzione del capitalismo”, cit., p. 58.

secondo luogo, verte sull'analisi del numero di posti di lavoro che l'impresa offre sul territorio, l'attitudine dell'impresa ad offrire posti a fasce svantaggiate così come la predisposizione aziendale ad offrire attività di supporto alla comunità; viene poi anche valutato se il *business* dell'impresa in questione sia in grado di offrire uno sviluppo virtuoso. La sezione delle persone (o *workers*) è invece incentrata sui collaboratori, testando tematiche come salario, benefit, condizioni di lavoro, sicurezza e il livello di coinvolgimento nei percorsi di *training* professionale. L'area dell'ambiente (o *environment*) testa, infine, il livello di efficienza energetica lungo la filiera: dalla sicurezza degli impianti produttivi, ai rifiuti emessi dall'impresa stessa, fino a misurare il materiale utilizzato e il livello di inquinamento prodotto. L'utilità di tale strumento è data dal fatto che oltre ad ottenere un riscontro sul proprio impatto aziendale, le organizzazioni possono misurarsi anche con le altre aziende presenti sul mercato, anche già utilizzanti tale strumento.

Il questionario è la modalità utilizzata affinché un'azienda intenda certificarsi. Sottoponendosi a tale prassi, le aziende sono tenute a rispondere ad alcune domande. La soglia minima per ottenere la certificazione è 80 punti, su una scala da 0 a 200; dopo essersi auto-valutata, essa può chiedere a B Lab, noto ente *no profit* con sede in Pennsylvania che ha creato e attualmente promuove tale certificazione, di verificare il punteggio ottenuto. Sarà B Lab che invierà successivamente all'impresa un resoconto, dichiarando le aree che necessiteranno di un miglioramento; di norma questa fase è piuttosto impegnativa, in quanto richiede investimenti consistenti in termini di tempo e denaro. Dopo aver superato questa analisi, un'azienda può diventare *Certified B Corp*⁴³. Solamente dopo aver superato questi *step*, l'impresa che intende certificarsi dovrà infine sovrintendere la Dichiarazione di Interdipendenza delle B Corp; sottoscrivendo tale documento, un'impresa si impegna ad un vero e proprio riconoscimento di un legame tra persone, natura, comportamenti e rispettive conseguenze non solo all'interno della comunità aziendale ma anche a livello globale⁴⁴. Con questo documento un'impresa si

⁴³ Di Cesare P., Ezechieli E. (2017). "Le benefit corporation e l'evoluzione del capitalismo", cit., pp. 59-60.

⁴⁴ B corporation.eu. Frequently asked questions. Disponibile online sul sito <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>, consultato il 20 giugno 2021.

impegnerà dunque a condividere le proprie aspettative e relativo impegno a fare rete col suo ingresso in questo movimento globale.

La strada verso la certificazione non è tuttavia così semplice e immediata. Oltre a rispondere ai quesiti del questionario, un'azienda dovrà soddisfare uno requisito legale e uno di trasparenza. Per il soddisfacimento del primo, l'azienda dovrà modificare il proprio statuto entro due anni, adottando il modello di Società Benefit o Benefit Corporation. D'altro canto, la trasparenza dovrà essere dimostrata tramite la condivisione e pubblicazione dell'analisi condotta, nella modalità più estesa possibile.

Dopo aver ottenuto la certificazione all'impresa viene richiesto, per mantenerla nel tempo, di riconoscere a B Lab una *fee* annuale adeguata al fatturato dell'impresa. Oltre a questo, l'impresa dovrà sottoporsi all'audit di ricertificazione ogni tre anni.

Attualmente, tale strumento è disponibile in diverse lingue, compreso l'italiano. Con più di 150 versioni, ponderanti le peculiarità di diversi settori, dimensioni e tipologie di *business*, il BIA può essere considerato a prova di futuro⁴⁵. Secondo il portale di misurazione, sono 15 mila le attuali organizzazioni presenti nel mondo che scelgono di misurare il proprio impatto. La quota maggiore di tale decisione proviene dal Nord America (qui le imprese sono 13.118), seguito dal Sud America (1.349). L'Europa è presente sul podio, con un numero di 852 imprese, seguita da Asia (417), Australia e Nuova Zelanda (397) ed Africa (298)⁴⁶.

2.3. Rapporto tra Società Benefit/Benefit Corporation e B Corp certificata.

Conformità o discrepanza?

Nel descrivere le peculiarità di tali denominazioni, si ricorre spesso a circoscriverli impropriamente. È bene dunque attuare una distinzione tra Società Benefit o *Benefit Corporation* e B Corp certificata. Nel primo caso, l'esistenza di Società Benefit o *Benefit Corporation* è data dal diritto di un paese, così come una qualsiasi altra società.

⁴⁵ Di Cesare P., Ezechieli E. (2020). "Rapporto e interazione tra B corp e Società benefit", cit., p.130.

⁴⁶ B Impact Assessment. Case Studies. Disponibile online sul sito <https://bimpactassessment.net/case-studies>, consultato il 20 giugno 2021.

Figura 2: Marchio B Corp



Fonte: Daily Online, 2017.

Nel secondo caso, invece, come illustrato dalla Figura 2, una B Corp certificata discende dall'ente certificatorio B Lab; essa rappresenta dunque una società che è stata certificata dall'organizzazione no profit, attenendosi a determinati standard richiesti, misurati tramite lo strumento di misurazione internazionale *B Impact Assessment*. Per essere Società Benefit o *Benefit Corporation*, un'organizzazione non necessita dunque di essere certificata da B lab⁴⁷.

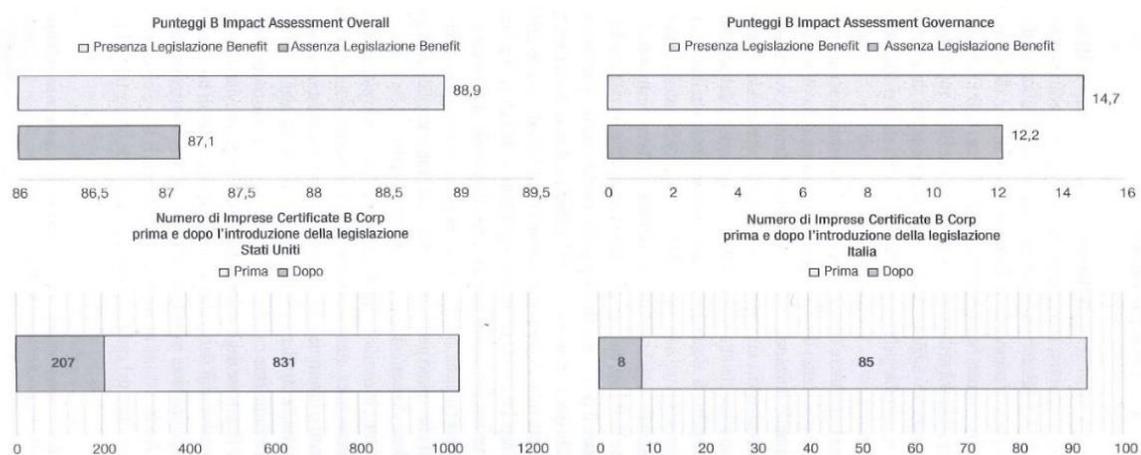
I due fenomeni appaiono dunque all'apparenza chiaramente in contrasto; in realtà, la spinta verso il raggiungimento di SB o B Corp certificata nasce da un simile desiderio da parte delle organizzazioni. La scelta deriva in primo luogo dalla volontà di sfruttare il *business* per sciogliere le sfide del XXI secolo e in secondo luogo da un'individuazione di un sistema economico superato che impoverisce società e ambiente. La loro conformità è data dunque dal fatto che una SB e una B Corp certificata nascono da necessità e valori simili e insieme formano un unico progetto: l'espansione di un modello evolutivo in tutto il mondo, tramite il rispetto di robusti standard condivisi (B Lab) e il mantenimento di forme giuridiche che lo tutelino (SB- *Benefit Corporation*)⁴⁸. A sostegno di tale conformità, sono state sostenute alcune ricerche sugli effetti della presenza della legislazione Benefit su un numero B Corp e punteggi *B Impact*. Come mostrato dalla Figura 3, i dati dimostrano che il numero di imprese certificate B Corp è significativamente aumentato in seguito all'introduzione della legislazione Benefit sia in

⁴⁷ Società Benefit. “Benefit Corporation / Società Benefit” e “B Corp®” sono la stessa cosa?”. Disponibile online sul sito <https://www.societabenefit.net/domande-piu-frequenti/>, consultato il 15 luglio 2021.

⁴⁸ Di Cesare P., Ezechieli E. (2020). “Rapporto e interazione tra B Corp e Società Benefit”, cit., pp. 132-135.

Italia, passando da 8 a 85, sia negli Stati Uniti, da 207 a 831. Anche il punteggio complessivo del BIA è più alto in presenza della Legislazione Benefit (in Italia 14,7 e in Usa 88,9), rispetto all'assenza di tale status giuridico (in Italia 12,2, in Usa 87,1)⁴⁹. Analizzando tale fenomeno, si può dunque sostenere che il movimento B venga notevolmente potenziato in presenza della legislazione Benefit e che inoltre lo strumento di misura d'impatto internazionale, il BIA, giochi un ruolo centrale nel rapporto tra legislazione e imprese B Corp certificate.

Figura 3. Effetti della presenza della legislazione Benefit su numero B Corp e punteggi BIA



Fonte: Gerli F., Bengo I., Calderini M., Randazzo R., 2020.

2.4 I vantaggi competitivi

Come sottolineato precedentemente, il XXI secolo sta spingendo sempre più verso un cambio di paradigma. Attualmente, si può notare come le organizzazioni si stiano sempre più concentrando sui loro *stakeholder* di riferimento, considerando non più solo il profitto ma preoccupandosi anche di questioni ambientali e sociali. Ma quali sono dunque le motivazioni che stanno alla base delle scelte delle organizzazioni di andare oltre il mero profitto e adottare nuovi modelli di *business*?

⁴⁹ Gerli F., Bengo I., Calderini M., Randazzo R. (2020). “La sfida della misurazione d’impatto nelle Società Benefit Italiane”, in Bellavite Pellegrini C., Caruso L., Società Benefit. Profili giuridici ed economico-aziendali, Egea, Milano, pp. 58-69.

La rivista Harvard Business Review nel 2016 sottolineò che “l’aver una chiara identità possa aiutare le aziende a comunicare i loro valori ai clienti”⁵⁰. Se si considera questa affermazione, il movimento B può calzare a pennello, dunque, a molte organizzazioni che intendono concentrarsi sui loro *stakeholder* di riferimento. L’appartenere ad un movimento globale rispondente all’obiettivo di diffondere un paradigma evolutivo del *business* va a rappresentare un’ulteriore argomentazione.

Nello specifico, gli studiosi Suntae Kim e Todd Schifeling, condussero alcune ricerche per comprendere le motivazioni legate all’aumento del numero di *B Corporation*. In riferimento a ciò, due sono state le motivazioni principali emerse. La prima concerne le piccole-medie imprese: se da un lato sono le grandi imprese a concentrare i loro sforzi sulla responsabilità sociale d’impresa, anche quelle di più piccola dimensione “vogliono provare al mondo di essere le più autentiche e genuine sostenitrici dei *benefit* degli *stakeholder*”⁵¹. In quest’ottica è stato dimostrato come la certificazione BIA possa aiutarle, proteggendole da problemi come ad esempio di *Greenwashing*, aiutando inoltre il consumatore a comprendere quali prodotti siano realmente responsabili da un punto di vista ambientale e sociale. La seconda motivazione è invece orientata su un altro aspetto; gli studiosi hanno evidenziato che “le aziende di certificazione vedevano nelle principali crisi il risultato del modo in cui conducevano gli affari”⁵¹; fu dunque l’“unirsi al movimento B globale per orientarsi verso un nuovo sistema di regole e ridefinire il modo in cui le persone percepiscono il successo”⁵¹ il fattore determinante.

Attualmente i vantaggi competitivi derivanti dalla scelta di formare una Società Benefit sono molteplici. Diventare Società Benefit porta in primo luogo alla possibilità guidare il cambiamento; questo potrebbe essere il caso di quelle aziende che attualmente non si concentrano più solamente sul profitto ma mirano ad ottenere un beneficio tangibile per la società. La possibilità di differenziarsi sul mercato e di attrarre investimenti rappresenta, in secondo luogo, un ulteriore vantaggio competitivo per le imprese che decidono d’intraprendere tale percorso; esso appare oggi vantaggioso, in quanto è attualmente in crescita il numero di investitori che decidono di mettere a disposizione

⁵⁰ Kim S., Karlesky J. M., Myers C. G., Schifeling T. (2016). Why corporations are becoming B Corporations. Harvard Business Review, June 17, disponibile online sul sito <https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations>, consultato il 21 maggio 2021.

⁵¹ Kim. S., Karlesky. J.M., Myers C. G., Schifeling T. (2016). Why corporations are becoming B Corporations, cit.

capitale per aziende socialmente responsabili⁵². Diventare Società Benefit significa inoltre protezione della *mission* aziendale, bilanciando gli interessi finanziari e non finanziari alla presa di decisioni. Un ulteriore vantaggio è rappresentato dalla possibilità di attrarre e trattenere talenti; basta pensare che “i *Millennials* rappresentano oggi il 50% della popolazione e diventeranno il 75% della forza lavoro entro in 2025” (Deloitte Millennial Survey); secondo l’azienda di servizi di consulenza Deloitte, il 77% di essi afferma che è la *mission* aziendale che li porta a scegliere un datore di lavoro piuttosto che un altro. In questa prospettiva, una Società Benefit può garantire ai futuri talenti di essere legalmente impegnata nel perseguire una *mission* di impatto positivo⁵³. Diventare Società Benefit si traduce inoltre sia in possibilità per un’azienda di misurare la propria performance rispetto ad altre aziende, sia in volontà di promuovere un’evoluzione delle forme giuridiche esistenti. Ulteriori benefici sono rappresentati dalla possibilità di “creare presenza mediatica”, “avere accesso a *know-how* e innovazione per migliorare performance e impatto” e “il poter risparmiare e migliorare risultati economici”⁵⁴.

Per concludere, stando ai dati del numero di imprese italiane che nel 2021 hanno deciso di diventare SB, è possibile affermare che i vantaggi competitivi sopra elencati possano rappresentare una vera e propria spinta motivazionale verso questa nuova tipologia di ottica d’impresa. Nell’aprile 2021, le SB hanno visto un raddoppio rispetto all’anno precedente: i dati ne hanno registrate 926 nel 2021 rispetto alle 511 del marzo 2020⁵⁵. Fortemente positivo è anche il dato relativo alla proliferazione di tale fenomeno nel contesto italiano; nessuna regione italiana, infatti, si è dimostrata all’oscuro di tale forma produttiva. A primeggiare è attualmente la regione Lombardia, dove le Società Benefit sono 316, il Lazio, 117, ed Emilia-Romagna, 94. Rimanendo in territorio italiano, sono state condotte alcune ricerche per comprendere inoltre le motivazioni legate alla scelta di adottare la forma di SB⁵⁶. Per fare ciò, è stato chiesto ad alcuni imprenditori di esprimersi

⁵² Società Benefit. Chi dovrebbe formare una Società Benefit. Disponibile online sul sito <https://www.societabenefit.net/domande-piu-frequenti/> consultato il 15 luglio 2021.

⁵³ Società Benefit. Chi dovrebbe formare una Società Benefit, cit.

⁵⁴ Di Cesare P. Ezechieli E. (2017). “Le Benefit Corporation e l’evoluzione del capitalismo”, cit., p. 66.

⁵⁵ D’Angerio V., Russo D. (2021). Imprese, è boom di Società Benefit nell’anno del Covid-19. Il sole 24ore, 29 giugno, disponibile online sul sito <https://www.ilsole24ore.com/art/impres-e-boom-societa-benefit-nell-anno-covid-19-AEEtGIT>, consultato il 20 luglio 2021.

⁵⁶ Bandini F., Fia M., Boni L., Toschi L. (2020). “Le Società Benefit in Italia. Scelte motivazionali e assetti di governance: una prima analisi empirica”, in Bellavite Pellegrini C., Caruso R., Società Benefit. Profili giuridici ed economico-aziendali, Egea, Milano, pp. 21-32.

circa una serie di possibili motivazioni che li hanno portati a tale scelta. Essi sono espressi, in una scala Likert da 1 (assolutamente in disaccordo) a 7 (assolutamente d'accordo). Come mostrato dalla Figura 4, alcune risposte sono apparse in forte sintonia: la “volontà di raggiungere nuovi obiettivi sociali/ambientali”, ha rappresentato l’obiettivo più ricercato, riportando un valore medio di 5,51, seguito dalla determinazione di “aumentare la performance degli obiettivi sociali/ambientali” e di “diffondere internamente la nostra cultura aziendale”, entrambe riportanti un valore medio di 5.06. Come evidenziato dalla tabella sottostante, il fattore stimolante per un’azienda verso il paradigma *for-benefit* appare dunque legato a fattori interni più che esterni; la volontà di “avere accesso a fornitori strategici” o la possibilità di “accedere a una rete di aziende che possiedono la certificazione” riportano i valori più bassi, nello specifico un valore medio del 2,37 nel primo caso e del 2,84 nel secondo.

Figura 4. Motivazioni per l’adozione della forma giuridica di SB

Variabile	n.	Media	Deviazione standard	Minimo	Massimo
Aumentare la performance degli obiettivi sociali/ambientali	67	5,06	1,93	1	7
Aumentare la reputazione sul mercato	67	4,42	1,88	1	7
Allocare risorse in maniera più efficiente	67	4,31	1,91	1	7
Accedere a una rete di aziende che possiedono la certificazione	67	2,84	1,65	1	7
Avere accesso a fornitori strategici sul mercato	67	2,37	1,32	1	7
Avere un vantaggio competitivo sul mercato	67	3,52	1,79	1	7
Diffondere internamente la nostra cultura aziendale	67	5,06	2,01	1	7
Raggiungere nuovi obiettivi sociali/ambientali	67	5,51	1,64	1	7
Essere riconosciuti sul mercato	67	4,37	1,64	1	7
Intercettare nuovi clienti	67	4,61	1,85	1	7

Fonte: AssoBenefit, 2020.

2.5 Società Benefit e la legge italiana: aspetti normativi essenziali

L’Italia, come approfondito precedentemente, ha dato vita alla legislazione sulle Società Benefit con la legge n.208 (ai commi 376-384 dell’art.1) del 28 dicembre 2015, norma entrata in vigore l’anno successivo. Il primo comma specifica sin da subito la natura di tale forma societaria, identificando le Società Benefit come società, “che nell’esercizio di attività economica, oltre allo scopo di dividere gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e

associazioni e altri portatori di interesse”⁵⁷. Tale disposizione si pone l’obiettivo di promuovere la diffusione di SB: in virtù di ciò, la legge non introduce infatti una nuova forma societaria, ma si aggiunge alle altre forme societarie esistenti, con nuovi obblighi e vincoli, rappresentati dall’introduzione del duplice scopo nell’oggetto sociale, dall’obbligo di bilanciamento dell’interesse dei soci con i portatori d’interesse, dall’individuazione di un soggetto responsabile per il perseguimento di beneficio comune e dall’obbligo di una rendicontazione annuale dell’attività societaria⁵⁸.

2.5.1. Il beneficio comune

La legge, al comma 378, definisce il concetto di beneficio comune come “il perseguimento, nell’esercizio di attività economica delle Società Benefit, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi”⁵⁹, su una o più delle categorie citate in precedenza. Stando a tale definizione, non è necessario che un’impresa crei dunque necessariamente valore o effetti positivi per ottenere il riconoscimento dello status di SB; ciò che è necessario, in quanto richiesto dalla legge, è che essa si impegni nel processo produttivo-strategico d’impresa ad arginare gli effetti negativi da essa prodotti. Se si considera un esempio di finalità di beneficio comune, è possibile citare la fornitura di beni o servizi per cittadini a basso reddito come anche la promozione di arti, scienze o avanzamento delle conoscenze⁶⁰. È nell’oggetto sociale dello statuto che tali finalità vanno indicate, davanti alle quali l’impresa possiede margini di libertà per la loro definizione, dal momento che la legge non detta in modo preciso condizioni o requisiti.

⁵⁷ V. comma 376 della legge del 28 dicembre 2015, disponibile online sul sito <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>, consultato il 10 luglio 2021.

⁵⁸ Dentoni-Litta A. (2020). “Aspetti normativi essenziali delle Società Benefit”, in Bellavite Pellegrini C, Caruso R., Società Benefit. Profili giuridici ed economico-aziendali, Egea, Milano, pp. 33-44.

⁵⁹ V. comma 378 della legge del 28 dicembre 2015, disponibile online sul sito <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg> consultato il 10 luglio 2021.

⁶⁰ Società Benefit. Domande più frequenti. Che cos’è il “beneficio comune”, disponibile online su sito <https://www.societabenefit.net/domande-piu-frequenti/>, consultato il 15 luglio 2021.

2.5.2. Lo statuto

Dopo aver indicato le finalità che s'intendono realizzare e aver ottenuto la consapevolezza di essere provvisti dei requisiti necessari, un'impresa può introdurre nella propria denominazione le parole "Società Benefit" o la sua abbreviazione (SB)⁶¹; tale scelta non è tuttavia imposta dalle legge, ma rappresenta una possibilità per le imprese di poter utilizzare tale appellativo per un contatto con soggetti terzi: in questo modo l'impresa comunicherà, in modo trasparente e legalmente riconosciuto, le sue finalità che si estendono oltre il mero lucro.

Una modifica statutaria sarà invece obbligatoria nel caso in cui imprese già costituite volessero diventare SB. Al comma 379, il legislatore chiarisce infatti, che in tal caso, lo statuto andrà modificato per inserire nell'oggetto sociale la duplice finalità e il beneficio comune che si intende perseguire.

2.5.3. Gli amministratori benefit

Un'ulteriore prerogativa della legge appare quella di definire obblighi e responsabilità degli amministratori di una Società Benefit; questi poggiano sull'*accountability* della società, sulla modalità di gestione e sull'articolazione dell'organizzazione interna d'impresa⁶². Nello specifico, la legge dispone che le finalità di beneficio comune indicate nell'oggetto sociale siano perseguite "mediante una gestione volta al bilanciamento con l'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto"⁶³. Se si interpreta nel dettaglio tale disposizione, si nota una netta distinzione tra tale forma societaria e una qualsiasi altra società: se la prerogativa di un'azienda tradizionale poggia sul risultato economico-finanziario, i soci benefit vanno oltre, valutando performance qualitative e il raggiungimento degli obiettivi di beneficio comune espressi⁶⁴. In quest'ottica, dunque, gli amministratori sono tenuti ad una gestione attenta non più solo alla creazione d'utile per i soci; l'obiettivo vuole essere infatti un

⁶¹ Assonime (2016). La disciplina delle Società Benefit, disponibile online sul sito <http://www.societabenefit.net/wp-content/uploads/2017/02/Assonime-Benefit-Corporation.pdf>.

⁶² Assonime (2016). La disciplina delle Società Benefit, cit., p. 21.

⁶³ V. comma 377 della legge 28 dicembre 2015, disponibile online sul sito <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg> consultato il 10 luglio 2021.

⁶⁴ Dentoni-Litta A. (2020). "Aspetti normativi essenziali delle Società Benefit", cit., p. 38.

bilanciamento fra attenzione di profitto e attenzione del perseguimento effettivo di effetti positivi o alla riduzione di effetti negativi. Per realizzare tale bilanciamento, agli amministratori viene lasciata una certa discrezionalità, il che li porta ad essere tutelati in caso di possibili controversie con altri soci circa la distanza di alcune decisioni prese. Nonostante tale discrezionalità nella scelta di bilanciamento, gli amministratori sono d'altro canto tenuti a realizzarlo: il comma 381 specifica, infatti, che l'inosservanza di tale obbligo si traduce in inadempimento dei doveri imposti. Stando all'*accountability* della società, la legge richiede inoltre la nomina di uno o più soggetti responsabili, "a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle suddette finalità"⁶⁵. La nomina di tale soggetto spetta all'organo amministrativo aziendale, che potrà indirizzare la propria scelta sia su soggetti interni all'impresa o delegando tale carica a nuove figure. La creazione di nuovi incarichi all'interno dell'organico di una società non vuol essere l'obiettivo del legislatore; la norma mira piuttosto a rafforzarne la struttura, affinché il lavoro degli amministratori possa essere sostenuto da un'ulteriore figura che possa effettuare un'azione di monitoraggio⁶⁶. Si tratta di una responsabilità funzionale ordinaria quella a cui il soggetto responsabile viene demandata. Tuttavia, ciò non spoglia gli amministratori dalle loro rispettive responsabilità: se pur con un'ulteriore figura che possa supportare il loro operato, essi sono comunque tenuti al bilanciamento dell'interesse dei soci con gli altri soggetti coinvolti⁶⁷.

2.5.4 La relazione annuale

Se si procede ad analizzare la normativa, si nota che la legge, più nello specifico il comma 382, impone agli amministratori un ulteriore obbligo: la relazione annuale sul perseguimento del beneficio comune. È al bilancio della società che tale relazione dovrà annualmente essere allegata. Sono tre le macroaree che dovranno essere trattate all'interno della relazione; in primis, un'accurata descrizione degli obiettivi specifici circa il raggiungimento del beneficio comune e delle modalità e azioni intraprese dagli amministratori; la seconda macroarea è rappresentata dalla valutazione dell'impatto

⁶⁵ V. comma 380 della legge del 28 dicembre 2015, disponibile online sul sito <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>, consultato il 10 luglio 2021.

⁶⁶ Dentoni-Litta A. (2020). "Aspetti normativi essenziali delle Società Benefit", cit., p. 40.

⁶⁷ Assonime (2016). La disciplina delle Società Benefit, cit., pp.23-24.

generato e infine sono gli obiettivi futuri a cui la società mira a dover essere trattati⁶⁸. Il contenuto di tale relazione vuole dunque essere una possibilità per una SB di comunicare esternamente il suo impegno trasparente verso il conseguimento degli obiettivi indicati nello statuto, informando in modo chiaro i propri *stakeholder* di riferimento. In virtù di questa esigenza di trasparenza, la relazione annuale sul perseguimento del beneficio comune dovrà infine essere pubblicata sul sito internet aziendale, nel caso in cui un'impresa ve ne disponga⁶⁹.

Il seguente e ultimo capitolo tratterà l'esperienza di una società italiana che ha scelto di mettere nero su bianco la sua volontà di esercizio di cambiamento di paradigma; è il caso di Palm S.p.a SB, prima Società Benefit nel mantovano e prima azienda al mondo nel settore degli imballaggi in legno ad essere certificata B Corp. L'impresa sarà descritta partendo dalla sua storia giungendo al suo prodotto. In particolare, verrà evidenziata la sua forte attenzione riguardo alla tematica di responsabilità sociale e il suo percorso verso l'ottenimento della certificazione B Corp.

⁶⁸ V. comma 382 della legge 28 dicembre 2015, disponibile online sul sito <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>, consultato il 10 luglio 2021.

⁶⁹ Assonime (2016). La disciplina delle Società Benefit, cit., p. 25.

CAPITOLO III

L'esperienza di Palm Spa SB

In quest'ultimo capitolo verrà illustrato il caso studio dell'impresa mantovana Palm Spa SB, dislocata a Viadana, un'azienda da sempre responsabile sempre attenta all'impatto ambientale della sua attività produttiva. Fin dalle origini Palm sceglie di collocarsi sul mercato dei pallet e degli imballaggi in legno seguendo un approccio innovativo nella realizzazione e progettazione del suo prodotto. Palm Spa rappresenta inoltre la prima realtà aziendale del suo settore ad aver scelto di intraprendere un percorso che altro non è che il naturale approdo della filosofia dell'azienda stessa: la certificazione B Corp.

Si presenta a seguire la metodologia di ricerca condotta relativamente al caso studio Palm; in primo luogo verrà approfondita la sua storia “responsabile”, partendo dalla data di fondazione fino agli ultimi riconoscimenti ricevuti; in secondo luogo verrà illustrato il percorso che Palm ha scelto di portare avanti per unirsi ad un movimento globale, il movimento B Corp. Attraverso un'analisi di alcune criticità rilevate dall'impresa stessa e conseguenti miglioramenti apportati, si andrà infine ad approfondire le motivazioni che l'hanno spinta ad intraprendere il percorso di ottenimento della certificazione B Corp e dello status giuridico di Società Benefit.

3.1 La metodologia di ricerca e il *case study*

La metodologia di ricerca adottata è quella del caso studio, ovvero un “un metodo di ricerca utilizzato, nell'ambito di questioni complesse, per estendere l'esperienza o rafforzare ciò che è già noto da precedenti ricerche”⁷⁰; il caso studio sottoposto ad analisi riguarda l'impresa Palm e la scelta di indagare tale realtà d'impresa nasce dalle seguenti motivazioni:

⁷⁰ Sue Soy (1997). The case study as a Research Method, disponibile online sul sito http://faculty.cbu.ca/pmacintyre/course_pages/MBA603/MBA603_files/The%20Case%20Study%20as%20a%20Research%20Method.pdf, consultato il 10 luglio 2021.

- curiosità: un settore per me completamente nuovo, quale quello degli imballaggi in legno, ha rappresentato uno tra i primi fattori a spingermi alla trattazione di questo caso studio;
- posizione geografica: essendo una concittadina di Palm, ho deciso, in secondo luogo, di esaltare e sottolineare quella che, in un territorio ricco e fiorente qual è Mantova, potesse fungere da modello per tante altre imprese nel mio territorio;
- innovazione: il fatto di essere la prima società al mondo nel settore degli imballaggi in legno ad ottenere la certificazione B Corp e prima azienda mantovana a diventare Società Benefit è stato per me motivo di stimolo.

“At its best, the case study provides the most vivid, the most inspirational analysis that an inquiry can offer (...). When you do a case study, you are interested in that thing in itself.”⁷¹.

Come G. Thomas esplicita nel suo saggio, la volontà di trattare questo specifico caso studio nasce in particolare dal desiderio di esplorare l'identità di Palm. A tale proposito, un'intervista di tipo qualitativo è stata la modalità scelta per il seguente caso studio. Lo scopo di un'intervista di questo tipo- qualitativa e non quantitativa- nasce dal desiderio di esplorare l'identità di una di quelle 852 imprese europee che hanno scelto di distinguersi dalle altre imprese; l'intento voleva infatti essere quello di comprendere, più da vicino e letteralmente immersa nell'azienda, il suo carattere evolutivo e paradigmatico per poter meglio comprendere quali fossero state le dinamiche davanti alle quali l'impresa avesse deciso di portare avanti tale percorso distintivo, considerando sia la sua prestantza che la sua fragilità. A tale proposito, l'intervista è stata la modalità più immediata e diretta per conoscere più da vicino la realtà Palm.

Essa si è svolta presso la sede aziendale di Palm a Viadana (MN) il trenta luglio duemila ventuno, dove ho avuto il piacere di intervistare il Sig. Primo Barzoni, Presidente e Amministratore delegato Palm, e verso la fine dell'intervista il figlio Andrea.

L'intervista è stata registrata ed ha avuto una durata complessiva di 1 ora e 35 minuti e due sono stati i blocchi tematici analizzati:

⁷¹ Gary T. (2021). How to do your case study, Sage Publications Ltd., London, UK, p .3.

1)La responsabilità sociale di Palm e la sua evoluzione- nel quale sono rientrate le seguenti domande.

- Che cosa significa per Palm essere socialmente responsabili? Come si declina, in quali azioni, con quali obiettivi?
- Quali benefici ottiene l'impresa dalla propria condotta responsabile?
- Per quali ragioni l'impresa ha deciso di redigere il codice etico e il bilancio sociale?
- Quali sono, secondo voi, le principali sfide che un'impresa oggi deve affrontare? Come le affronta Palm?

2)Il percorso di ottenimento certificazione B Corp e status giuridico di Società Benefit- con le seguenti domande.

- Come hanno reagito i Suoi collaboratori davanti alla certificazione B Corp?
- Quali sono le principali motivazioni che hanno spinto Palm ad intraprendere il percorso di certificazione B Corp?
- Quali criticità avete riscontrato durante questo percorso? E quali passaggi di miglioramento avete affrontato?
- La compilazione del questionario per l'ottenimento della certificazione ha aiutato Palm a comprendere i suoi punti di forza e i suoi eventuali di debolezza? Se sì, come ha proceduto?
- Oltre all'ottenimento della certificazione siete diventati la prima Società Benefit nel mantovano. Che cosa rappresenta per Palm questo risultato?
- Se avesse l'opportunità di cambiare un elemento che non la convince del movimento B quale sarebbe?
- Nel 2013 il premio Nobel per l'economia Robert Shiller ha dichiarato "Credo che le Benefit Corporation avranno risultati economici migliori rispetto ad altri tipi di aziende". Concorda con questa affermazione? Quale futuro vede per le Società Benefit?

I quesiti sono stati posti secondo un approccio flessibile e le risposte sono state fornite in modalità aperta, al fine di poter calare in profondità la raccolta dei dati e delle informazioni necessarie per comprendere a fondo il percorso e l'esperienza di Palm.

L'analisi del caso studio è stata dunque condotta grazie all'intervista, alla consultazione del sito web aziendale e della comunicazione online di Palm.

Nei paragrafi successivi verranno dunque riportare parti dell'intervista - riportate tra virgolette e in corsivo - insieme a quella che è stata la nascita di Palm, il suo prodotto, la sua *mission* e la sua *vision*.

3.2 La storia “responsabile” di Palm

La nascita di Palm risale ai famosi anni 80', quando, nel mese di gennaio, sul piccolo ma fiorente territorio di Viadana, nasceva Palm, una piccola impresa artigianale a condizione familiare impegnata nella lavorazione del legno. Palm nasce dai nomi dei quattro fratelli Barzoni - Primo, Antonio, Lorenzo, Maurizio - i quali scelsero di portare avanti le orme del padre, il Sig. Guido. Il sogno del Sig. Primo luccicava attorno al mondo degli imballaggi industriali e sull'unità familiare, come sottolinea durante l'inizio dell'intervista; *“Il sogno iniziale era quindi proprio l'unità familiare, il lavorare per l'unità familiare; un lavoro che doveva non solo completare l'esperienza-perché i fratelli erano più giovani-ma soprattutto dare dignità, dare un miglioramento sociale anche alle condizioni economiche della famiglia”*⁷². In un settore così ampio qual è quello degli imballaggi industriali, Palm scelse il legno; un legno da sempre attento e rispettoso dell'ambiente e delle persone, un legno certificato. L'idea di lavorare il legno come materia prima per poi creare un pallet eco-sostenibile, utilizzato nei processi di movimentazione e trasporto per la *supply chain* di imprese, nacque da una visione innovativa, di speranza e di futuro. Il tutto accompagnato da una visione sistemica, l'idea di *“fare i pallet con l'anima”*. È sempre stata quella speranza di un lavoro dignitoso per creare anche un miglioramento sociale che ha accompagnato all'inizio del loro percorso i fratelli Barzoni. In particolar modo, furono alcune letture fatte dal Sig. Primo durante l'inizio della loro attività ad essere particolarmente incoraggianti; appassionato infatti della storia di Adriano Olivetti e di quanto scrivesse Peter Drucker nei suoi saggi, iniziò ad interrogarsi sulla figura dell'imprenditore. Grazie a Drucker capì che la figura

⁷² “...” Tratto dall'intervista al Sig. Primo Barzoni.

dell'imprenditore potesse fare la differenza, assumendo un *“ruolo sociale pronto a dare risposte alle persone laddove i governi non arrivavano”*.

Ecco che in Palm, sin dalle origini, si inizia a sviscerare il tema della responsabilità sociale, un'associazione tra socialità ed economicità, associazione che non solo era da pensare ma si poteva invece anche realizzare. Palm l'ha dimostrato, partendo da un progetto per l'inserimento nel mondo del lavoro di ragazzi diversamente abili, il progetto H. È con l'assunzione di tre ragazzi diversamente abili e di una neodiplomata pedagogista, Daniela, che il progetto è partito. Nel frattempo, poi, l'idea d'impresa di Palm andava concretizzandosi e nel '93 quel progetto H diventò *Palm Work and Project*, una cooperativa sociale per l'inserimento lavoro in modo autonomo. Anche oggi tra Palm e *Palm Work and Project*, anch'essa con sede a Viadana, c'è una stretta collaborazione, un *“win-win”*, come dichiara il Sig. Primo. C'è il procedere insieme, passo per passo nel bene e nel male, il tutto incorniciato da una stretta collaborazione. Il dare risposta ad un bisogno del territorio fu il motivo primario che portò Palm a creare la cooperativa. Era l'aiutare la famiglia Barzoni e allo stesso tempo il territorio: *“la cooperativa sociale è nata anche spinta dal fatto che la mia prima figlia è nata diversamente abile e quindi era una passione ma era anche una sfida mia ad aiutare gli altri, intanto, che aiutavo mia figlia”*.

L'impegno di Palm non si è fermato alla cooperativa ma si è protratto nel tempo; il loro *win-win* li portò infatti a scoprire che stava iniziando ad emergere anche in territorio italiano una delle maggiori criticità nel loro settore: la criminalità nella filiera del legno. Palm ha pensato a cosa potesse fare davanti a questa problematica, in particolare, come dichiara il Sig. Primo *“...andavamo a fare una mappatura delle certificazioni che stavano nascendo”*. Palm ha infatti avuto sempre un occhio di riguardo nei confronti dell'ambiente e della sua materia prima per eccellenza- il legno. Furono queste le determinanti per le quali l'azienda sceglie, nel 2003, di certificarsi FSC - una certificazione di carattere internazionale specifica per il settore forestale e i prodotti provenienti da foreste⁷³.

⁷³ Fsc. Certificazione FSC, disponibile online sul sito <https://it.fsc.org/it-it/certificazioni> consultato il 9 settembre 2021.

Quella FSC fu la prima di una lunga serie; infatti, di lì a poco, come mostrato dalla Figura 1, Palm intraprende altri percorsi; dall'ottenimento della certificazione ISO 9001 e Vision 2000, fino ad arrivare alla certificazione PEFC, quest'ultima nel 2006. In quest'associazione, in particolare, il Sig. Primo intravide un sistema nuovo, innovativo, che iniziava a ragionare *“con le tre gambe”*, come afferma scherzosamente il Sig. Primo durante l'intervista; in PEFC non si pensava infatti solamente all'impatto economico, ma anche quello ambientale e sociale che si andava a produrre; *“senza diventare esperti di marketing, l'idea era quella di indurre, fare delle campagne per conoscere i clienti; ecco quindi il logo del pallet stampigliato PEFC”*.

Figura 1: Le prime certificazioni Palm



CSQA

Fonte: Palm.it.

Tuttavia, fu già nel '96, prima di queste certificazioni, che Palm andava ad applicare il concetto dell'eco-design e dell'eco-progettazione al suo prodotto: andando a ridurre peso e volume dei pallet, si riusciva a limitare la materia prima legnosa e l'impatto ambientale derivato dal servizio di trasporto. Questo pilastro portò l'azienda ad elaborare, tra il 2004 e 2006, un LCA di un pallet a filiera corta; una mossa forse troppo azzardata in un contesto ancora troppo *“lineare”*, come racconta il Sig. Primo; *“(…) non riuscivo a trasmetterlo; volevo promuovere la nostra economia (…); dobbiamo arrivare alle economie*

rigenerative, dove quando prendo il legno c'è l'inesauribilità della risorsa, perché sono consapevole che se acquisto quel tipo di legno contribuisco a farlo rinascere, ed io sognavo questo. (...) In quegli anni nessuno te lo diceva, probabilmente io l'ho sentito molto forte, mi commuovevo e me la prendevo se poi qualcuno mi criticava". L'eco-design aiutò invece Palm a progredire, permettendole di entrare in gruppi come Mapei, ristudiando il pallet nei processi. Questo li portò anche ad elaborare un software all'interno di Palm, PalletE, per progettare un pallet che permetta di ridurre quanto l'impatto ambientale tanto l'impatto economico, visto l'elevato costo della materia prima, come dichiara il Sig. Primo.

L'evoluzione responsabile di Palm non si ferma qui: infatti, tra il 2004 e 2008, l'azienda sceglie di collaborare con l'Università di Padova e con l'Università degli Studi di Scienze Gastronomiche di Bologna, collaborazioni che diedero frutti promettenti: se da un lato si è giunti alla misurazione della *carbon footprint*, ovvero l'impatto sulle produzioni di gas serra sui cicli produttivi, dall'altro, come mostrato dalla Figura 2, è nato il Disciplinare sistemico del pallet, tutto sempre certificato; quest'ultimo progetto, in particolare, ha delineato un nuovo concetto di qualità del pallet Palm, definendo un Greenpallet come:

Figura 2: Il Greenpallet



- Sano, attento dunque alle materie prime certificate FSC e PEFC.
- Sistemico, attuando una rete relazione tra i soggetti nel ciclo di vita del pallet.
- Etico, permettendo giustizia sociale ed etica

Fonte: Palm.it

Ecco che il Greenpallet Palm non è un semplice pallet; questo andrà a comunicare i valori dell'azienda e del prodotto stesso esprimendo la cultura del proprio territorio di appartenenza ed orientando il consumatore verso scelte più consapevoli⁷⁴. In questi anni

⁷⁴ Un disciplinare per il greenpallet. Il greenpallet, disponibile online sul sito http://www.greenews.info/wp-content/un_disciplinare_GreenPallet_%28presentazione_sana%29.pdf consultato il 12 settembre 2021.

Palm sceglie inoltre di intraprendere un nuovo percorso per la redazione del suo primo Bilancio sociale e codice etico aziendale. Ed ancora una volta, ha scelto di mettere nero su bianco il suo impegno responsabile, mettendo ancora una volta la persona al centro. Infatti, furono organizzate delle serate di convivialità in un clima aperto e di grande collaborazione, in cui ci si interrogava sul valore del lavoro. Tanti sono stati i riscontri, come quello di Bleri, un ragazzo della produzione di Palm, che ha affermato di amare la D7, una linea produttiva. Il Sig. Primo ha allora capito, che dietro a questa risposta non vi era solo una semplice affermazione ma esplicitava l'amore che Bleri avesse per le sue persone; *“da lì ho capito che c'era da lavorarci, perché non puoi amare del ferro, una linea, ma amo le persone che con me conducono la D7. Siamo partiti dunque da questi incontri con le persone e poi con un consulente abbiamo punto per punto fatto un corso di formazione il cui tema era la cura, la cura del cliente, del lavoro e della professione. Questo ci ha aiutato a modellare il codice etico ed è quello che attualmente abbiamo”*. Ancora una volta, però, Palm si distingue dalle imprese cosiddette lineari; se da un lato il codice etico è rimasto lo stesso sino ad oggi, il bilancio sociale, se pur un ottimo strumento per comunicare sia internamente che esternamente il livello di responsabilità sociale che un'impresa si prefigge di dimostrare, come illustrato nel primo capitolo, ecco che in Palm viene riconsiderato in luce critica: *“(...) il bilancio sociale ha applicato su Palm il taglio delle grandi aziende. (...) il fatto che noi eravamo una famiglia semplice a cui piace fare le cose perché van fatte bene, piuttosto che farle per dirla, questo ha disturbato. Se in Palm che siamo piccolini, dove c'è l'area acquisti, l'area marketing, l'area finanza e quella degli stakeholder, perché l'azienda che fa bilanci sociali bypassa il tema della catena di fornitura dove c'è il nostro prodotto? (...) Sono stato critico ma questo non ci ha fermati, abbiamo continuato a comportarci come se il bilancio lo facevamo”*.

Il 2010 rappresenta un'ulteriore evoluzione, sempre certificata: PalOK. Questa nasce da una collaborazione instaurata tra l'azienda, il C.R.I.L (Centro Ricerche Imballaggi e Logistica) e Unipolsai; il risultato di tale cooperazione fu una polizza RC prodotto che permette una copertura del danno a persone e prodotto nel caso in cui il pallet causi incidenti.

Questi passaggi evolutivi possono essere sintetizzati nell'attitudine dell'impresa stessa: un impegno sociale, verso ambiente e persone; è infatti sulla base di questo impegno che Palm si caratterizza e si distingue su un mercato dove in pochi hanno guadagnato una

solida reputazione e notevoli benefici in termini di immagine. Ed è da quell'anima originaria che i riconoscimenti sono arrivati; proposte di riduzioni del costo del denaro da parte di importanti gruppi bancari ne sono un esempio: *“noi usavamo il denaro per pagare a breve i fornitori, per fidelizzarli e per far sì che quando loro pensavano al cliente pensassero a Palm. (...) A noi non è mai mancato nulla, né dai fornitori né dalle banche per fare gli approvvigionamenti. Addirittura, con Intesa San Paolo e Ifis banca abbiamo già le proposte per una riduzione del costo del denaro di 0,30 sul costo globale sul tema della circolarità e di 0,25 sul tema degli ESG.”* In questi termini, è sempre stato il desiderio da parte dei fratelli Barzoni di ottenere un posizionamento a prevalere; negli anni ci è riuscita, costruendo un consolidamento e una stabilizzazione del rapporto con la clientela, come afferma il Sig. Pimo- *“(...) quelle che in quegli anni hanno osservato attentamente l'evoluzione di Palm sono ancora i nostri clienti oggi”*. Da subito presenti nel network del CSR Management, Palm fu sin da subito una delle poche imprese che promuovevano l'importanza di queste tematiche e questo la portò a numerose gratifiche; tra queste, ecco l'ottenimento di numerosi riconoscimenti, come il premio *Sodalitas Social Award* nel 2003 o quello *“Impresa ambiente 2007”* fino al più recente, il *Sodalitas Social Award* nel 2010.

Fu dunque una continua evoluzione, sia nell'etica della sostenibilità sia nella progressione di competenze, che permise a Palm di essere quella che è oggi. Il tutto sempre incorniciato da criticità, rappresentate principalmente dall'approvvigionamento scorretto di materia prima e dal commercio illegale dei pallet, come afferma durante l'intervista il Sig. Primo. Palm ha sempre combattuto per proteggere la sua visione e la sua idea di impresa e questo l'ha portata a compiere molti sacrifici ed importanti scelte; tuttavia, fu la convinzione di una visione non più lineare ma olistica del *business* a convincere i Barzoni a non abbattersi, anche di fronte a difficoltà; *“Questo è frutto di una visione condivisa di futuro, (...) è il fatto che c'è uno scopo. Oggi è il senso di quello che siamo oggi, in un momento drammatico; noi tutte le mattine non sappiamo cosa fare e non siamo preoccupati del futuro, ce ne stiamo occupando, è diverso”*.

3.3 L'essere B Corp certificata

Il percorso che Palm decide di intraprendere per entrare a far parte del movimento B Corp e per ottenere la certificazione nasce nel 2017; dietro a questa scelta vi è racchiusa però una visione del lavoro che Palm porta avanti dalla sua fondazione. Il filo conduttore rimane sempre l'idea di fare i pallet con l'anima, il mettere sempre la persona al centro, come dichiara il Sig. Primo; *“La spiritualità, che non era la fede che hai, ma era l'etica, la cultura, la persona al centro, un'ispirazione che l'impresa è qualcosa di bello. (...)”*. L'inizio di questo percorso nasce infatti anche grazie alla reputazione che Palm ha saputo maturare negli anni; furono la conoscenza di Erich Ezechieli e Anna Covo-fondatori della prima Società Benefit italiana Nativa - e la collaborazione con il Politecnico di Milano per un progetto relativo alla misurazione d'impatto, le principali spinte motivazionali che portano Palm ad entrare a far parte del movimento B Corp.

Inizialmente, la strada fu tutt'altro che in salita per Palm: nonostante le conoscenze e la reputazione che aveva maturato nel tempo, in Palm si pensava che intraprendere un percorso come quello dell'ottenimento della certificazione B Corp fosse destinato solo alle più grandi aziende. Per convincersi, a Palm serviva solamente strofinarsi gli occhi, vedendo infatti che alcuni dei loro clienti, tra cui Davines e Tetrapack, sceglierono proprio Palm per i loro ordini. Ancora una volta, Palm decide dunque di mettere la persona al centro *“abbiamo quindi spostato il concetto di cliente, che non era di chi vendeva il pallet, era il loro. (...) per noi l'operaio è colui che fa l'opera”*. Ecco che le prime visite in Palm di aziende certificate B Corp, Davines ad esempio, ne fecero aumentare la consapevolezza; vi era il fatto di dover far comprendere al meglio ai loro collaboratori che i clienti avevano bisogno che in azienda vi fosse personale istruito; nel fare il prodotto dovevano inoltre anche sapere che tipo di prodotto andasse su un determinato pallet e che tipo di azienda facesse quella commessa. Questo ha aiutato Palm, aumentandone la sua consapevolezza, come afferma

il Sig. Primo: *“abbiamo vinto quindi la paura, (...), che l'essere B Corp non fosse qualcosa di elitario. Nel 2017 questo ha aiutato Andrea, mio figlio, che era ancora*

Figura 3: B Impact Report Palm

B Impact Report		
Certified since: November 2017		
Summary:	Company Score	Median Score*
Environment	30	7
Workers	20	18
Customers	N/A	N/A
Community	24	17
Governance	9	6
Overall B Score	84	55

Fonte: Palm.it, 2017.

laureando ad avvicinarsi all'azienda e a lavorare su un passaggio generazionale; questo ha facilitato tutto questo, un guardare sempre oltre quotidiano, una visione con gli occhi dei giovani”.

Fu proprio con l'aiuto del figlio Andrea e una collaboratrice Palm, Nora Pini, che l'azienda riesce a mettere a sistema tutto quello che negli anni avevano creato. Dietro a questa volontà, vi è ancora una visione ben chiara di futuro, come dichiara il Sig. Primo: *“Anche lì vi era come motivazione il posizionamento; non era una cosa che veniva di getto da Primo Barzoni, si andava più verso una strategia ed era molto chiaro che c'era un cambio di paradigma.”*. Ecco che Palm diventa nel novembre 2017 azienda B Corp, con un punteggio finale certificato di 84 punti (la mediana è di 55 punti⁷⁵), come mostrato dalla Figura 3.

“Crediamo molto nella metafora che dobbiamo essere migliori per il mondo e non migliori per sé stessi; se tu elevi questo, vuol dire che abitui anche l'azienda e i collaboratori a pensare al prossimo. Basta poco, basta l'educazione come fare ad esempio la raccolta differenziata; come stiamo ad esempio facendo, che se raccogli le lattine prendiamo la ricicletta, la bicicletta in alluminio; o i tappi di bottiglia che vanno ad alimentare una carrozzina; la gente è più motivata. È sempre un'alfabetizzazione sui temi che mancano” - dichiara il Sig. Primo. Il modello B Corp e la certificazione possono rappresentare, secondo l'opinione del Sig. Barzoni, il modello più evoluto presente in questo momento per orientare le aziende ad usare il *business* come forza positiva. Quello che è emerso dall'intervista, è che, nonostante la positività e l'esemplarità di tale movimento, saranno le aziende ad avere la responsabilità di educare le persone. *“Diciamo che dobbiamo istruire i clienti, il mercato che la qualità è importante e va rispettata perché poi alla fine ci vincono loro, ci vincono tutti; ci vince in generale l'ambiente, la salute delle persone con una qualità migliore”* - racconta Matteo.

⁷⁵ Palm Greenpallet. B Corp Community, disponibile online sul sito <http://www.palm.it/BCorpCommunity.aspx> estratto il 20 giugno 2021.

Figura 4: Un momento dell'intervista- il motto B Corp



3.3.1 Criticità e aree di miglioramento

Intraprendendo il percorso sopra citato, Palm ha incontrato alcuni ostacoli sul suo cammino verso l'ottenimento della certificazione; *“la mancanza di competenza iniziale riguardava il KPI, cioè il misurare l'impatto. Ci siamo quindi trovati impreparati nel dare una misurabilità”*, espone il Sig. Primo. È ancora una volta Nativa ad aver sostenuto Palm di fronte a questa difficoltà; con l'organizzazione di una giornata di formazione che vedeva presenti anche alcuni esperti di B Lab, Palm è infatti riuscita a procedere. Accanto alla necessità di misurare l'impatto, Palm continuava a vedere come minaccia attorno a sé le due criticità che da sempre l'hanno accompagnata: il commercio illegale e l'approvvigionamento scorretto di materia prima.

Nonostante ciò, Palm non si è mai arresa; anzi, ha combattuto per sostenere sempre più quella che era da sempre la sua vera vocazione: una comunicazione dei suoi valori fondanti e un suo impegno continuo volto a generare il cambiamento di cui il pianeta necessita. Ecco che per sopperire alla mancanza iniziale, l'azienda sceglie di inserire una figura all'interno dell'organigramma aziendale per occuparsi della questione dell'impatto, come racconta il Sig. Primo: *“Finalmente abbiamo trovato una figura (...), un ingegnere molto legato ai principi della qualità ma anche alla misurabilità ed è molto attratto da quello che facciamo. (...) Ha voglia di crescere, non di raddoppiare i fatturati; quello che ho definito uscire da una logica di sistema ed entrare in una logica di valori”*. Oltre alla figura dell'*impact manager*, per completare il suo secondo *B Impact* nel maggio di quest'anno, Palm sceglie di orientarsi ai 17 Goal dell'Agenda 2030; quei Global Goal

che dal 2015 193 leader globali hanno scelto di adottare per costruire un mondo più giusto ed equo e nei quali Palm sente di riconoscersi: *“il B Impact ci apre sui goal dell’agenda 2030 fa aprire tante finestre che ti guidano. Credo che supereremo, se va bene, i 100 punti.”* Questo ha aiutato Palm nel completamento del suo secondo B Impact. Un ulteriore miglioramento che Palm ha apportato nella sua filosofia grazie alla certificazione B Corp è il fatto di aver interiorizzato tutte quelle che potessero essere le difficoltà presenti, continuando a lavorare e a mantenere tutte le altre certificazioni, con l’intento sempre di espandersi, racconta il Sig. Primo. Con la certificazione B Corp ed in particolare con la Dichiarazione di interdipendenza, una presa di coscienza che anche Palm ha scelto di sottoscrivere, l’azienda è riuscita a comunicare esteriormente la sua logica di sistema: *“sono stati chiamati tutti i fornitori a condividere quel pallet e tutti quei fornitori che danno, chi vasetti di vetro, chi scatole di cartone, chi altri materiali, sono diventati nostri clienti; tutti questi fornitori usano quindi il pallet del committente, e quando svuotano i prodotti dal pallet, il pallet entra nel ciclo produttivo di Davines o Chiesi Farmaceutici; questo ha portato ad una logistica, come l’abbiamo definita noi, non solo collaborativa ma generativa, circolare.”* Palm ha inoltre scelto nel 2018 di partecipare ad un Summit B Corp presso l’Opificio Golinelli di Bologna: un vero e proprio *marketplace* in cui le aziende potevano presentare i loro prodotti o servizi in stand espositivi allestiti con il Greenpallet Palm. Con la sua iniziativa “interdipendenza per un mondo sostenibile”, Palm, scegliendo di allestire l’evento con i suoi pallet, ha dato l’esempio di una logica circolare e rigenerativa; una volta terminato l’evento, infatti, gli stand non sono stati messi da parte ma sono stati direttamente reinseriti nel ciclo logistico-produttivo di ABOCA, altra impresa italiana da sempre impegnata sul tema della sostenibilità. Ecco un ulteriore e chiaro esempio Palm di impegno continuo e concreto.

3.4 L’essere Società Benefit

Un’ ulteriore evoluzione della filosofia aziendale Palm arriva nel 2020 diventando la prima Società Benefit nel mantovano, un punto d’arrivo naturale frutto di un percorso che va avanti da anni. Ancora una volta sono alcuni tra i fedelissimi clienti di Palm ad indirizzarla verso questo cammino, Davines e Chiesi Farmaceutici. Furono proprio loro che chiesero a Palm di redigere gli assessment per i loro fornitori, come racconta il Sig.

Primo: *“soprattutto Davines, di cui noi eravamo fornitori ormai da dieci anni, ha scoperto di avere un fornitore che era eccellente, che rispondeva a tutti i loro assessment; ci fece visita l’amministratore delegato, vide i nostri diciassette goal in bacheca e li fotografò. Hanno preso Palm quasi da modello per loro, per migliorare quello che facevano.”* Ma quella gratifica esterna derivante dal lavoro e dall’impegno che Palm stava costruendo da anni non si fermò lì; Davines- certificata B Corp e Società Benefit- decise, infatti, di mettere nero su bianco la sua lode verso il lavoro di Palm: *“(…) ci dicevano di essere molto contenti di avere un fornitore come Palm e se eravamo motivati a diventare Società Benefit ci avrebbero sostenuti”*. Fu proprio questa lettera di Davines che il Sig. Primo decise di portare al Consiglio di Amministrazione e fu proprio in questa proposta che fu vista un’opportunità, come sottolinea il Sig. Primo *“abbiamo pensato che essere Società Benefit legittimasse allora tutto quello che prima era poco percepito”*.

Tuttavia, dietro alla scelta di diventare Società Benefit vi era anche un importante e nobile valore: l’unità familiare. La spinta, dunque, nasce sì dalla proposta di Davines ma è ugualmente da ricondurre a quell’idea originaria di *“fare i pallet con l’anima”*. In Palm si iniziò dunque a pensare alle modalità per attuare un passaggio generazionale, dando continuità e speranza, come racconta il Sig. Primo: *“lo scopo era un patto di famiglia, quindi fiducia sui giovani; c’era la possibilità di uscire anche dall’azienda e lasciare le quote per portare l’azienda ad essere redditizia (...), per poter fare una vecchiaia tranquilla e per dare anche possibilità all’azienda di una durabilità. Questa è una visione strategica di futuro come Società Benefit.”*

Il poter lavorare su un passaggio generazionale sostenne anche Andrea, figlio del Sig. Primo, che, assieme alla sua fidanzata, pensò che quella di Palm potesse essere anche la sua storia. Il diventare Società Benefit avrebbe dunque aiutato Andrea nel suo percorso di avvicinamento alla filosofia di Palm, essendo l’unico dei figli Barzoni ad aver scelto di portare avanti il nome della famiglia, come racconta il Sig. Primo: *“Andrea era completamente solo; in questi anni abbiamo inserito un direttore generale che ci aiutasse, e quindi c’è già una presenza manageriale nel nostro consiglio di amministrazione; in più avevo affiancato al consiglio di amministrazione un giovane professionista, molto attento anche lui a questi sistemi; stavo già lavorando diciamo a questo passaggio generazionale.”* Tuttavia, per diventare Società Benefit non bastano operazioni di facciata. Si va dal notaio e si modifica lo statuto. Ecco che il Sig. Primo

iniziò a documentarsi: dopo giornate di formazione tra luglio e dicembre, il 15 dicembre 2020 Palm aveva già identificato i propri tre criteri di beneficio comune e attuato un miglioramento dello statuto. Ancora una volta, nelle azioni di Palm si riflette l'anima originaria- come afferma il Sig. Primo: *“(...) I nostri tre criteri di beneficio comune sono difatti molto semplici; sicuramente c'è la persona al centro; poi c'è il concetto del design del pallet, il diventare un modello di riferimento per il settore, continuare a favorire filiere legali e sostenibili.”*

Diventando Società Benefit ecco che Palm riuscirà a protrarre la sua *mission* e la sua *vision*. “Vuol dire - racconta il Sig. Primo- (...) che chiunque sarà in azienda dovrà rispettare questa decisione, indipendentemente da come andranno i profitti. È un nuovo modello di capitalismo, più umano. È il futuro.”⁷⁶

Così come il percorso di ottenimento di certificazione B Corp, il diventare Società Benefit non è stato sin da subito una strada in salita; si trattava infatti di convincere il C.d.A. di fare questo grande passo. *“La cosa di ritornare”*, racconta il Sig. Primo *“a quel motivo originario mi ha poi dato la motivazione per poi iniziare anche con gli altri soci, in famiglia, e dire perché no?”*.

È e sarà in questa visione strategica di futuro che il Sig. Primo continuerà a credere. Concorda, infatti, con un'affermazione del premio Nobel Robert Shiller, con l'idea che le Benefit Corporation avranno risultati economici migliori rispetto ad altri tipi di aziende. *“Dovremmo diventare 99% Società Benefit- afferma il Sig. Primo- (...) Questo premio Nobel è un visionario, è uno che ha una visione sociale dell'economia e della vita e sa che i modelli lineari non solo creano sofferenza ma non vanno da nessuna parte; quindi, per forza dobbiamo credere che il futuro dell'economia debba essere rigenerativa, che dia speranza e opportunità di esprimere il talento di voi giovani (...) Deve essere dunque un'economia giusta, anche socialmente giusta, non solo per il bilancio”*.

È dunque un futuro Benefit ad attenderci.

⁷⁶ Pinardi S. (2021). Palm: prima Società Benefit a Mantova. Gazzetta di Mantova, 11 gennaio, disponibile online sul sito <https://www.api.mn.it/vita-associativa/stampa/rassegna-stampa/9867-altro-traguardo-dei-pallet-palm-il-marchio-della-sostenibilita-gazzetta-di-mantova-sabato-9-gennaio-2020> consultato il 26 giugno 2021.

CONCLUSIONI

Lo studio condotto in riferimento all'analisi della letteratura su questi temi e all'analisi del caso studio Palm ha consentito di giungere ad una riflessione in merito ai quesiti iniziali posti a fondamento della ricerca avviata.

È dunque legittimo considerare nel XXI secolo solamente il profitto generato dall'impresa subordinando questioni sociali e ambientali? Dai dati e dalle ricerche effettuate è emerso che l'attenzione sociale e ambientale non sia da considerarsi inferiore rispetto al profitto, ma che anzi sia quest'ultimo a passare in secondo piano. Analizzando in primo luogo il rapporto tra responsabilità sociale che un'impresa tende ad avere nei confronti dei suoi *stakeholder*, si è potuto notare come questo si sia evoluto nel tempo; da Davis a Walton, al Committee for Economic Development fino a Carroll e Buchholtz si nota come lo *stakeholder* passa da un qualsiasi soggetto interessato all'attività d'impresa al punto di riferimento dell'impresa stessa, con il quale si andrà ad instaurare un rapporto collaborativo e duraturo. L'etica aziendale ed in particolar modo il comportamento etico nei confronti dei propri collaboratori interni sembra dunque essere la strategia ideale per raggiungere i più alti obiettivi perseguiti dall'impresa stessa. Tale evidenza è stata dimostrata nel corso del primo capitolo, attraverso un'analisi quantitativa del numero di investimenti in azioni in CSR che imprenditori italiani decisero di effettuare nel giugno 2020 (1,771 miliardi di azioni in CSR, il 25% in più rispetto all'anno 2017). Inoltre, se si considera il comportamento etico che tali imprese scelgono di adottare, non si possono non nominare il codice etico e il bilancio sociale, attraverso i quali è l'impresa a scegliere volontariamente di comunicare sia internamente che esternamente il suo impegno responsabile. Anche il documento della Business RoundTable americana presentato nel secondo capitolo, lo *Statement on the purpose of a corporation*, evidenzia al meglio l'evoluzione della mentalità imprenditoriale, scalfendo nella roccia il nuovo *aim* di tali imprese. Ecco che un anno dopo la stesura di tale documento, si nota come l'impegno scritto sulla carta non sia solo materia ma anche sostanza; davanti alla pandemia, gli stessi CEO che scelsero di sottoscrivere lo *statement* hanno dimostrato un impegno concreto, scegliendo di dare priorità ai propri dipendenti e collaboratori, aumentandone ad esempio salari, consegnando bonus e sostenendo donazioni a sostegno della comunità, così come dichiara Punit Renjen, CEO di Deloitte:

“I was proud to be among the CEOs to sign the Business Roundtable Statement on the Purpose of a Corporation. I signed as a promise of accountability for a future we intend to build together. (...) We have built our business around a commitment to make an impact that matters for clients, our people, our society.”⁷⁷

Di fronte a questa evoluzione nella mentalità imprenditoriale, possono dunque le Società Benefit rappresentare un paradigma di rinascita? Nel secondo capitolo si è potuto dimostrare come la rivoluzione B stia già avvenendo. L’aumento concreto del numero di imprese italiane che hanno scelto nel 2021 di diventare Società Benefit ne rappresenta la prova (926 nell’aprile 2021 rispetto alle 511 del marzo 2020). Tale rivoluzione sembra avere tutti i requisiti necessari per fungere da paradigma per molte imprese, avendo un impianto ben chiaro nella sua visione di futuro; come dimostrato nel secondo capitolo, dietro al movimento B Corp e alle Società Benefit vi è la volontà di espandere un modello evolutivo in tutto il mondo, attraverso il rispetto di standard condivisi, forniti da B Lab, e forme giuridiche che tutelino tale visione. Una concezione così chiara da poter diventare esemplare. Il paradigma può essere inoltre analizzato sulla base della natura di una Società Benefit stessa, la quale nasce da un movimento, una *community* che intende usare il *business as a force for good*. Si tratta di una comunità dinamica e attiva; per questo molte imprese ne possono venire a conoscenza attraverso il web, conferenze, dibattiti. È il concetto d’insieme, di appartenenza a fungere da core per le B Corp. Nel terzo capitolo, durante l’intervista al Sig. Barzoni, si è potuto infatti notare che la volontà di Palm di diventare una Società Benefit nascesse sì da una visione condivisa di futuro ma dietro a tale volontà vi era anche l’idea di diventare un modello per le altre imprese, allargando in questo modo la *community* B Corp- *“noi vogliamo diventare un modello di riferimento per il settore, lo abbiamo messo anche nello statuto”*, ha dichiarato il Sig. Barzoni. L’esistenza di una *community* ha dunque le potenzialità per convincere altre imprese a fare un passo in avanti, nel futuro. Inoltre, l’espansione di tale modello è in parte dovuto all’inserimento della certificazione gestita da B Lab, in quanto indirizzata all’utilizzo di un nuovo sistema di regole volto a concettualizzare una nuova modalità con cui le persone si approcciano al successo.

⁷⁷ Cfr. sito web <https://purpose.businessroundtable.org/>.

Ecco che l'esemplarità che le Società Benefit sono in grado di offrire può d'altro canto rappresentare una rinascita per molte imprese, un manifestarsi di una vera e propria nuova forma di vita. Infatti, nonostante il passaggio a divenire Società Benefit porti una serie di vantaggi, la vera motivazione delle organizzazioni sembra essere quella di intraprendere la strada giusta per il futuro dell'impresa. Come è stato dimostrato nel secondo capitolo, sembra che la componente economica passi in secondo piano. Ecco che il divenire B Corp può portare una mentalità pregressa e obsoleta a rinascere, dal momento che si considereranno non più obiettivi meramente economici ma si procederà ad integrare ad essi fattori interni. Nel corso del secondo capitolo è stato dimostrato infatti, attraverso un sondaggio rivolto a imprenditori italiani sulla scelta di divenire Società Benefit, che le motivazioni principali su tale decisione sembrano basarsi su fattori quali la volontà di raggiungere nuovi obiettivi sociali e ambientali o di diffondere internamente la cultura aziendale. Le Società Benefit possono dunque rappresentare una possibilità per alcune imprese di evolvere, rinascere; durante l'intervista a Palm si è potuto inoltre notare che l'evoluzione possa anche essere sinonimo di continuità, una progressione della mentalità imprenditoriale restando sempre legata all'anima dell'impresa stessa.

Sintetizzando, possiamo dunque affermare che l'ora di un cambio di paradigma sia ormai giunta. Paolo Di Cesare, uno dei fondatori di Nativa, parlò di concezione d'impresa sbagliata. Così si era espresso Di Cesare:

“We realized that legally, if you're a manager, you can't focus on improving the lives of your employees or the environment. You must maximize profits for shareholders. That's it. We thought: There must be another way.”⁷⁸

Se ci si riflette, per il Codice civile l'impresa nasce fundamentalmente per dividere gli utili. Stando a tale affermazione, si potrebbe arrivare a dimenticarsi completamente delle persone e dell'ambiente. Fortunatamente, oggi si può notare un funzionamento diverso rispetto al passato: un'attenzione sempre maggiore ai temi della CSR e lo sviluppo del movimento B Corp ne sono una concreta testimonianza. Pertanto, il *business* non potrà più essere slegato dall'etica; il loro nesso porterà ad una produzione di valore che sarà in

⁷⁸ Cfr il sito web <https://bthechange.com/italy-became-a-lamp-shining-a-light-for-other-countries-to-pursue-better-business-e35141a7ce43>.

grado di permeare chiunque contribuirà a produrre quel valore stesso. Dipendenti, i clienti, tutta la società e territorio che vi abita, ovvero tutti gli *stakeholder*.

È in questa visione che le Società Benefit rappresenteranno un espediente unico e rivoluzionario per coniugare il rapporto tra società e impresa. Non ci resta che dire: *B the change!*

BIBLIOGRAFIA

Bandini F., Fia M., Boni L., Toschi, L. (2020). “Le Società Benefit in Italia. Scelte motivazionali e assetti di governance: una prima analisi empirica”, in Bellavite Pellegrini C., Caruso R., Società Benefit. Profili giuridici ed economico-aziendali, Egea, Milano, pp. 21-32.

Calderini M. (2021). L’innovazione come rimedio. I rischi di una transizione ecologica senza quella sociale. La Repubblica, 20 luglio, disponibile online sul sito <https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2021/07/20/innovazione-come-rimedio26.html?ref=search>.

Carroll. B. A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholder. Business Horizons, vol. 34, n. 4, pp. 39-48.

Castellani G. (2017). Azioni concrete di responsabilità sociale d’impresa. Il coinvolgimento degli stakeholder. Fondazione nazionale dei commercialisti, disponibile online sul sito <https://www.fondazioneNazionaleCommercialisti.it/node/1205>.

D’Angerio V., Russo D. (2021). Imprese, è boom di Società Benefit nell’anno del Covid-19. Il sole 24ore, 29 giugno, disponibile online sul sito <https://www.ilsole24ore.com/art/impres-e-boom-societa-benefit-nell-anno-covid-19-AEEtGIT>.

Davis K. (1976). Social Responsibility is inevitable. California Management Review, vol. 19, n.1, pp. 14-20.

Dentoni-Litta A. (2020). “Aspetti normativi essenziali delle Società Benefit”, in Bellavite Pellegrini C., Caruso R., Società benefit. Profili giuridici ed economico-aziendali, Egea, Milano, pp. 33-44.

Di Cesare P., Ezechieli E. (2017). “Le benefit corporation e l’evoluzione del capitalismo”, in Fasan M., Bianchi S., L’azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study, Edizioni Ca Foscari digital publishing, Venezia, pp. 55-78.

Di Cesare P., Ezechieli E. (2020). “Rapporto e interazione tra B Corp e Società Benefit”, in Bellavite Pellegrini C., Caruso R., Società Benefit. Profili giuridici ed economico-aziendali, Egea, Milano, pp. 127-138.

Di Cesare P., Ezechieli E. (2021). La Società Benefit, uno status giuridico per le imprese del futuro. Il sole 24ore, 22 febbraio, disponibile online sul sito <https://www.ilsole24ore.com/art/la-societa-benefit-status-giuridico-le-imprese-futuro-ADD78PLB>.

Fondazione nazionale commercialisti (2008). Il bilancio sociale e il codice etico, disponibile online sul sito https://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/system/files/imce/aree-tematiche/pac/ETI_bilanciosociale.pdf.

Gary T. (2021). How to do a case study, Sage Publishing, London, UK, pp. 3-52.

Gerli F., Bengo I., Calderini M., Randazzo R. (2020). “La sfida della misurazione d’impatto nelle Società Benefit Italiane”, in Bellavite Pellegrini C., Caruso L., Società Benefit. Profili giuridici ed economico-aziendali, Egea, Milano, pp. 58-69.

Inman P. (2020). Pandemic is chance to reset global economy, says Prince Charles. Disponibile online sul sito <https://www.theguardian.com/uk-news/2020/jun/03/pandemic-is-chance-to-reset-global-economy-says-prince-charles>.

Kerin A. R., Hartley W. S., Pellegrini L., Massara F., Corsaro D., (2019). Marketing, McGraw Hill, Milano, pp. 127-131.

Kim S., Karlesky J. M., Myers C. G., Schifeling T. (2016). Why coporations are becoming B Corporations. Harvard Business Review, June 17. Disponibile online sul sito <https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations>.

La Repubblica (2020). Responsabilità d'impresa, record d'investimenti nel 2019. "Quasi 1,8 miliardi sul piatto, ma ora si sentirà l'effetto Covid, disponibile online sul sito https://www.repubblica.it/economia/2020/06/24/news/responsabilita_d_impresa_record_d_investimenti_nel_2019_quasi_1_8_miliardi_sul_piatto_ma_ora_si_sentira_l_effetto_covid_-259973092/.

Lazonick W. (2017). “L’impresa innovativa e la teoria dell’impresa”, in Mazzucato M., Jacobs M., Ripensare il capitalismo, Laterza, Bari, pp. 126-134.

Morning future (2019). Business Roundtable, sostenibilità prima del profitto: quando i CEO diventano i nuovi politici, disponibile online sul sito

<https://www.morningfuture.com/it/2019/09/27/business-roundtable-documento-sostenibilita/>.

Olivetti A. (2014). *Il mondo che nasce. Dieci scritti per la cultura, la politica, la società*, Edizioni di Comunità, Roma, pp. 1-144.

Pinardi S. (2021). Palm: prima Società Benefit a Mantova. *Gazzetta di Mantova*, 11 gennaio, disponibile online sul sito <https://www.api.mn.it/vita-associativa/stampa/rassegna-stampa/9867-altro-traguardo-dei-pallet-palm-il-marchio-della-sostenibilita-gazzetta-di-mantova-sabato-9-gennaio-2020>.

Sacconi L. (2004). *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, disponibile online sul sito <http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/143.pdf>.

Schwab K. (2020). *A Better Economy Is Possible. But We Need to Reimagine Capitalism to Do It*. Disponibile online sul sito [from https://time.com/collection/great-reset/5900748/klaus-schwab-capitalism/](https://time.com/collection/great-reset/5900748/klaus-schwab-capitalism/).

Simoncini R. (2020). “Essere imprese di beneficio sociale. Presupposti e implicazioni per un nuovo paradigma organizzativo e manageriale. “, in Bellavite Pellegrini C., Caruso R., *Società Benefit. Profili giuridici ed economico-aziendali*, Egea, Milano, pp. 84-100.

Sue Soy (1997). *The case study as a Research Method*. Disponibile online sul sito http://faculty.cbu.ca/pmacintyre/course_pages/MBA603/MBA603_files/The%20Case%20Study%20as%20a%20Research%20Method.pdf.

World Economic Forum (2021). *Nearly 9 in 10 People Globally Want a More Sustainable and Equitable World Post COVID-19*. Disponibile online sul sito <https://www.weforum.org/press/2020/09/nearly-9-in-10-people-globally-want-a-more-sustainable-and-equitable-world-post-covid-19>.

FONTI NORMATIVE

Assonime (2016). *La disciplina delle Società Benefit*, disponibile online sul sito <http://www.societabenefit.net/wp-content/uploads/2017/02/Assonime-Benefit-Corporation.pdf>.

Comma 376 della legge del 28 dicembre 2015, disponibile online sul sito <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>.

Comma 377 della legge 28 dicembre 2015, disponibile online sul sito <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>.

Comma 378 della legge del 28 dicembre 2015, disponibile online sul sito <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>.

Comma 380 della legge del 28 dicembre 2015, disponibile online sul sito <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>.

Comma 382 della legge 28 dicembre 2015, disponibile online sul sito <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>.

Commissione Europea. Libro verde-promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, COM 2001/398

SITOGRAFIA

<http://faculty.cbu.ca>.

<http://www.biblio.liuc.it/>.

<http://www.bilanciosociale.it>.

<http://www.greenews.info>.

<http://www.palm.it>.

<https://bcorporation.eu>.

<https://bimpactassessment.net>.

<https://bthechange.com>.

<https://hbr.org>.

<https://it.fsc.org>.

<https://purpose.businessroundtable.org/>.

<https://ricerca.repubblica.it/>.

<https://time.com>.

<https://www.accenture.com>

<https://www.api.mn.it>.

<https://www.fondazione nazionale commercialisti.it>.

<https://www.gazzettaufficiale.it>.

<https://www.ilsole24ore.com>.

<https://www.morningfuture.com>.

<https://www.repubblica.it>.

<https://www.societabenefit.net>.

<https://www.theguardian.com>.

<https://www.unioncamere.gov.it>.

<https://www.weforum.org>.

RINGRAZIAMENTI

Giunta al termine di questo percorso, è doveroso ringraziare le persone che mi hanno appoggiata, sostenuta, incoraggiata durante questi mesi.

Ringrazio in primis l'Università degli Studi di Verona, per avermi concesso questa grande opportunità di crescita personale e professionale.

In particolare, ringrazio fortemente la mia relattrice, la Professoressa Paola Castellani, per la Sua preziosa disponibilità e per avermi seguita durante questo percorso di stesura del mio elaborato.

Ringrazio Primo e Andrea Barzoni per avermi concesso il privilegio di intervistarli per raccogliere preziose informazioni sulla loro Palm.

Un grazie va a tutta la mia famiglia, senza la quale questo mio percorso non si sarebbe realizzato. È stato grazie al loro supporto giorno dopo giorno, al loro affetto e alla loro capacità di rassicurarmi che mi ha permesso di arrivare dove sono ora, superando insieme ostacoli e momenti di gioia. Grazie per avermi sopportata oltre che supportata, perché lo so, ammetto di essere una perfezionista fastidiosa.

In particolare, un grazie va a mia nonna Silvana, che quando le chiedevo di pensarmi per i miei esami e andava in chiesa ad accendere per me una candela, era quasi come se l'esame lo stesse facendo anche lei.

Ringrazio il mio fidanzato Riccardo, mio punto di riferimento. All'amore e all'affetto che ha saputo darmi ogni giorno, ai messaggi consolatori nei momenti più difficili, ai sorrisi che ha saputo strapparmi anche quando non andava tutto bene e per non essersi mai dimenticato in questi tre lunghi anni di Università di scrivermi prima di ogni esame "in bocca al lupo, andrà bene".

Ringrazio Jessica, la mia migliore amica. A colei che ha sempre saputo capire che cosa mi passasse per la testa, nel bene e nel male. Grazie per avermi sostenuta dal primo giorno, di avermi aiutata ad affrontare scelte decisive, alla distrazione nei momenti opportuni che hai saputo concedermi e ai lunghi vocali dell'ultimo periodo per tirarmi su il morale. Ai tuoi prossimi anni, che saranno fenomenali, te lo assicuro.

Grazie a Vanessa e Chiara, mie amiche fidate; grazie per esserci sempre state.

Grazie alle mie amiche di sempre Camilla, Sofia, Paola e Carlotta. Grazie perché, nonostante i diversi cammini che la vita ha scelto di farci prendere e nonostante la lontananza, la nostra amicizia ha saputo dimostrare come la distanza sia solo una barriera effimera.

In particolare, grazie Cami per avermi corretto l'introduzione della tesi di sabato mattina, questo ti farà sempre onore!

Ringrazio le mie compagne di corso Kristina, Giulia e Angela. Grazie per aver reso le mie giornate a lezione migliori, tra appunti, cappuccini e colazioni al bar, livelli inquantificabili di ansia prima di ogni esame, corse in aula perché se no ci rubavano il posto, per la connessione malfunzionante durante la didattica a distanza e per la paura che la connessione saltasse durante gli esami; ma anche grazie per gli abbracci, i sorrisi e i messaggi quando poi scoprivamo che l'esame in realtà non era andato poi così male.

Grazie alle mie ultime compagne di viaggio Sara, Danica e Giorgia, per esserci sempre sostenute e confrontate durante il periodo di scrittura della tesi.

E infine grazie a me stessa, per la mia dedizione e la mia pazienza. E grazie anche alla mia ansia, mia compagna fedele, che ha permesso, nel bene e nel male, di non farmi mai mollare l'obiettivo.