

**ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITA' DI BOLOGNA  
SCUOLA DI SCIENZE POLITICHE**

**Corso di laurea magistrale in  
Comunicazione Pubblica e d'Impresa**

**Le aziende che fanno bene alla società e all'ambiente. Come la rete  
d'impresa YOUFM diventa una B Corporation**

**Tesi di laurea in  
Organizzazione e strutture aziendali**

Relatore: Prof. Paolo Di Marco

Correlatore: Prof.ssa Pina Lalli

Presentata da: Alice Zanella

**Appello  
Terzo**

**Anno accademico  
2017-2018**

## Abstract

Il seguente elaborato sperimentale è stato svolto in riferimento alle B Corporation, aziende in grado di occuparsi dei propri profitti ma, al tempo stesso, interessate a superare precisi standard in termini di impatto ambientale, sociale ed economico. Queste strutture, alla ricerca di profitto e benessere societario, cercano soluzioni orientandosi verso una metafora di famiglia al loro interno, con l'utilizzo di decisioni snelle, trasparenti e mirate alla "leggerezza" burocratica. Ottengono una struttura più morbida ed elastica per quanto riguarda i compiti, gli orari, gli stipendi, eccetera. Accresce l'interesse nel deliziare i clienti, collaboratori e fornitori. Verranno approfonditi, dunque, la conoscenza di queste società e le caratteristiche per poter diventare una B Corporation secondo B Lab.

Selezionando la rete d'impresa YOUFM come soggetto protagonista, saranno presentate le sue peculiarità e verrà orientata l'analisi al cambiamento radicale della struttura della rete stessa, al fine di trasformarla in una B Corporation. L'interesse verso YOUFM si è sviluppato grazie alla natura della stessa essendo questa una rete sostenibile che già si occupa quotidianamente di tematiche affini alle B Corporation e possedendo già al suo interno due B Corporation certificate. Saranno anche elencati i progetti di sostenibilità avviati da questa.

L'obiettivo, e la conclusione, dimostrerà che il suddetto cambiamento è effettivamente possibile, anche se finora è stato applicato unicamente alle singole imprese.

Lo strumento necessario, ovvero il questionario BIA di B Lab, non è ancora adatto a questo procedimento, dunque l'analisi centrale della tesi, verrà svolta al fine di ipotizzare una modifica della rete sulla base dei risultati ottenuti dal questionario svolto dal manager di rete di YOUFM. Inoltre, si dimostra che anche le unioni di più imprese possono subire cambiamenti radicali occupandosi del profitto, del bene rivolto all'ambiente ed alle tematiche sociali.

# INDICE

ABSTRACT.....	2
ELENCO DELLE TABELLE .....	4
INTRODUZIONE.....	5
COSA SONO LE B CORPORATION?.....	8
<i>INTERVISTA A SURF WEEK</i> .....	15
CARATTERISTICHE PER DIVENTARE UNA B CORP.....	18
PRESENTAZIONE DELLA RETE YOUFM.....	21
<i>INTERVISTA A VIERO NEGRI</i> .....	22
LE CARATTERISTICHE DELLA RETE YOUFM .....	25
PROGETTI DI SOSTENIBILITA' DELLA RETE YOUFM.....	28
PUO' YOUFM DIVENTARE UNA B CORP? COSA MODIFICARE? .....	34
CONCLUSIONI.....	43
SITOGRAFIA .....	47
BIBLIOGRAFIA.....	52

**Elenco delle tabelle**

TABELLA 1- HONEYMAN 2016, PP.226..... 10

TABELLA 2 - B RAPPORTO D'IMPATTO YOUFM ..... 35

TABELLA 3 - "AMBIENTE" YOUFM ..... 37

TABELLA 4 - "GOVERNANCE" YOUFM..... 38

## Introduzione

E' possibile attuare un cambiamento radicale, o una modifica, per ogni impresa, azienda o attività imprenditoriale affinché, dal suddetto cambiamento, ne derivino sia per la stessa, sia per l'ambiente, grandi benefici?

L'aspetto fondamentale della tesi che andrà a seguire, sarà la dimostrazione del quesito.

Qualsivoglia impresa, anche difforme ai progetti di sostenibilità, possiede le potenzialità di aiutare, ed aiutarsi, con alcuni determinati cambiamenti che possano donargli un maggiore successo, sia economico che etico.

Osservando il mercato attuale, si noti la presenza di nuove imprese, nuovi modelli di fare business, i quali si occupano di profitto, ma anche di fare il proprio meglio per il mondo.

Queste aziende sono le B Corporation.

Dal libro del politico belga, Frédéric Laloux (2016), se ne comprende la possibilità di evidenziare una suddivisione dei paradigmi organizzativi che hanno plasmato la storia dell'umanità, per mostrare come poter gestire le nuove organizzazioni ad oggi.

Lo schema semplificato, che ne deriva dalla dettagliata spiegazione nel manuale, ha avviato il ragionamento elaborato.

Si evincono, in modo agevole, le diverse modalità di gestione delle organizzazioni. La suddivisione avviene tramite cerchi concentrici differenziati per colorazioni.

La prima sezione, la più esterna, è presentata con il colore rosso e comprende le organizzazioni primordiali, tribali. Sono organizzazioni gestite da un unico capo, il quale insidia paura e autorità; questo modello è utilizzato soprattutto in situazioni di caos. Esso è solito seguire le proprie logiche personali, anche se talvolta non legali. Per comprendere meglio questo modello, si veda l'esempio delle organizzazioni mafiose. Queste hanno suddivisione specifica dei ruoli e sono legate a prospettive tendenzialmente di breve termine.

La seconda sezione viene rappresentata con il colore giallo e riporta come esempio i gruppi militari o la chiesa. Basandosi su lealtà, stabilità e regole formali, è in grado di instaurare una gerarchia di controllo solitamente rigida ed è interessata ad una prospettiva di lungo termine. Questa viene utilizzata sia a partire da leader totalizzanti, sia per gruppi socializzati come le scuole.

La sfera arancione è un'evoluzione, causata dall'incapacità della precedente al cambiamento e all'adattamento. Ciò include: competizione sia all'interno che all'esterno dell'azienda, focus sul profitto, obiettivi ben definiti, focalizzazione sull'innovazione, responsabilità e meritocrazia. In questo caso si parla di aziende con alcune autonomie decisionali grazie alla suddivisione dei ruoli e rappresentano la stragrande maggioranza delle aziende esistenti. Tuttavia, risulta sempre più evidente l'insoddisfazione interna causata dalla motivazione lavorativa unicamente legata al profitto; così facendo ci si può immaginare la trasformazione degli stessi dipendenti come meri ingranaggi lavorativi.

Anche per questa ragione si è andata a formare la sezione verde.

Questa rappresenta la metafora della famiglia. Come primo obiettivo si trova l'impegno generale nel deliziare i clienti attraverso la condivisione dei valori interni e l'elevato impegno e partecipazione da parte di tutti nell'organizzare idee innovative. Fanno parte di questa sezione le aziende che sottolineano l'importanza delle decisioni snelle e veloci, riflettendo un desiderio di leggerezza burocratica.

L'ultimo cerchio è verde acqua e rappresenta le organizzazioni *TEAL* (nome derivante da una piccola anatra selvatica di colore verde acqua). Ne fanno parte aziende rivoluzionarie che si concentrano sul rendere il mondo un posto migliore, in autonomia delle parti che vi lavorano e senza alcuna gerarchia. Tutti possono dare il proprio contributo e lo scopo condiviso è di comune interesse.

La descrizione di queste aree concentriche, infine, non vuole indicare rigidamente quali strutture utilizzare nelle varie organizzazioni e, si sottolinea che, nessuna di queste risulta la migliore soluzione sulle altre. Ogni situazione o progetto richiede un'attenzione singolare ed un adattamento di procedimento, con la possibilità di unire persino i vari "colori" in un'unica soluzione.

Il suddetto libro vuole quindi sottolineare quanto sia importante il cambiamento di visione nelle aziende. Esso non è stato concepito per aumentare i profitti delle aziende, né tantomeno per trasformarle interamente in *TEAL*. E' stato creato per indirizzarle verso nuove prospettive di gestione affinché chiunque possa beneficiare dei valori creati dalle imprese stesse a partire dai clienti, dall'ambiente, dalla società, dai dipendenti, eccetera.

La società YOUFM, che verrà presentata nei seguenti capitoli ed analizzata, ha la peculiarità di essere una rete d'impresa e dunque, il susseguente studio sperimentale evidenzierà le caratteristiche della medesima ed un ipotetico cambiamento della stessa in una B Corp. Verrà quindi presentato l'ipotetico mutamento dell'organizzazione esistente dal modello classico di azienda, in una nuova visione di organizzazione incentrata su moderni valori. Dai primi capitoli verranno presentate le B Corporation con le proprie caratteristiche basilari. A seguire si parlerà della certificazione B Corp con la quale un'azienda può autonomamente approcciarsi per verificare il proprio punteggio di sostenibilità. Seguirà un'analisi dell'azienda YOUFM nel suo essere attuale, conferendogli, infine, a seguito del questionario BIA, il punteggio secondo B LAB. La scelta della rete YOUFM è stata compiuta in merito alla sua natura, una rete d'impresa sostenibile con numerose caratteristiche e iniziative affini alle B Corporation. In essa, inoltre, risiedono già due B Corp certificate. L'obiettivo sarà, infine, quello di presentare la situazione attuale dell'azienda in merito alle proprie iniziative di sostenibilità correlate con il possibile rilascio della certificazione B Corp. In questo modo, verrà dimostrato se, effettivamente, ogni tipo di azienda, in questo caso le reti d'impresa, possano avere la facoltà di diventare B Corp e con quali benefici. Nonostante finora non sia mai stato applicato il questionario BIA ad una rete d'impresa, ciò non esclude la possibilità di introdurre questa nuova modalità.

## COSA SONO LE B CORPORATION?

La Dichiarazione di Interdipendenza delle B Corporation recita così:

Immaginiamo un nuovo settore dell'economia  
che attraverso la forza delle aziende crei beneficio per tutti. Questo settore si è arricchito di una nuova  
forma, la B Corporation, che attraverso la propria attività di business decide volontariamente di avere  
un impatto ambientale e sociale positivo per tutti i portatori d'interesse, non solo per gli azionisti.

Come membri di questo settore emergente e come imprenditori e investitori nelle B Corporation  
riteniamo evidente:

che dobbiamo essere il cambiamento che vogliamo vedere nel mondo,  
che tutte le aziende dovrebbero essere gestite in modo da creare benessere alle persone e al pianeta,  
che attraverso i propri prodotti e servizi, le pratiche e il profitto, le aziende dovrebbero ambire a creare  
un beneficio per tutti.

Per fare questo riconosciamo che ognuno di noi è dipendente dall'altro e perciò responsabile di  
ciascun altro e delle generazioni future.

Le B Corporation sono una community che usa il business come forza positiva per la  
società e l'ambiente. Sono nuove realtà imprenditoriali capaci di orientare il proprio obiettivo  
non solo verso il profitto, ma anche verso il benessere degli stakeholder e dell'ambiente. Queste  
strutture, pur essendo alla ricerca di profitto e benessere societario, cercano soluzioni orientate  
verso una metafora di famiglia al loro interno, la quale comporta l'utilizzo di decisioni snelle,  
trasparenti e mirate alla "leggerezza" burocratica. Esse desiderano essere veloci nelle scelte,  
riducendo, inoltre, le disuguaglianze all'interno delle classiche gerarchie aziendali di tipo  
piramidale, le quali presentano un capo e, subordinati ad esso, i dipendenti. Si punta, quindi,  
all'ottimizzazione dei risultati e delle risorse, non alla massimizzazione dei risultati economici  
ad ogni costo.

Inoltre, per il personale interno esiste la possibilità, l'occasione e il beneficio di passare dal  
"essere ubbidienti" al "essere pensanti". Il potersi proporre come ideatori, come supporto,  
inventori ed altro, non è da considerarsi scontato soprattutto nell'ambito di strutture  
schematiche, ben salde e spesso arcaiche come molte imprese italiane.

Il desiderio di fare ed essere il cambiamento si avverte sempre più.

Con questo movimento ognuno ha voce in merito e nessuno vuole più essere passivo.

"Lasciare un mondo migliore ai nostri figli, trova un'espressione concreta con il movimento  
delle B Corp" (Honeyman 2016, 16). Ormai è questo il desiderio lungimirante che si sta  
diffondendo.

Si sviluppa, inoltre, una struttura più morbida ed elastica per quanto riguarda i compiti, gli orari,  
gli stipendi, eccetera ed accresce l'interesse nel deliziare i clienti, collaboratori e fornitori.

L'era delle B Corp è considerata quella delle "imprese del futuro", di un "capitalismo  
sostenibile" come sostiene Alberto Baban (Honeyman 2016, 10).



Nel 2018 ci si rende conto che si necessita sempre più di energie pulite e di nuovi modi di fare impresa con trasparenza e rispetto verso l'ambiente e le persone. Si considera quindi una risposta etica, oltre che imprenditoriale, come le B Corporation, le quali per alcuni non si possono definire come un'idea ibrida tra aziende profit e non profit; infatti, come sostiene il libro di CRS Piemonte (2015)

Non si tratta di un ibrido, la Benefit Corporation è significativamente diversa da entrambe le forme profit e non profit. L'attenzione alla società, l'ambiente e il tornaconto economico vengono visti come tre elementi imprescindibilmente interconnessi e incardinati nei processi decisionali strategici, a partire dalla *social accountability* e dalla trasparenza come strumenti di orientamento dei comportamenti e di raggiungimento delle performances.

Si deve parlare quindi di una terza via, ovvero di una *for benefit*, capace di prendere il meglio da entrambi i modelli.

Ma, le for benefit sono considerate anche come il "Quarto Settore", il quale, secondo Paolo Gubitta (CUOA Space Business School, 2018):

è popolato da organizzazioni che coniugano sfera sociale e sfera economica, e che trovano il bilanciamento più adatto tra le due polarità senza annacquare l'identità e le funzioni originali. Gli studi manageriali le hanno definite "Organizzazioni Ibride" e in esse le B Corporation occupano un posto chiave, perché adottano modelli di business con in mente un duplice obiettivo: ottenere un profitto adeguato e contemporaneamente avere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente o, perlomeno, non essere causa di effetti negativi.

Diviene, quindi, necessario spiegare la differenza generatasi tra due distinti modelli societari: le B Corp e le Benefit Corporation.

La B Corp è una società for profit, la quale si impegna a mantenere degli standard di riferimento per i profili di impatto sociale ed ambientale e di responsabilità e trasparenza: lo status di B Corp viene riconosciuto da un ente non profit americano, il B Lab, a seguito di un percorso di valutazione denominato BIA (Benefit Impact Assessment);

La Benefit Corporation, invece, è una vera e propria tipologia societaria prevista dall'ordinamento statunitense a partire dal 2010 nello Stato del Maryland, il quale ha introdotto per primo il nuovo modello delle Benefit Corporation. A seguire, più della metà degli Stati federali americani (33) hanno adottato analoghi interventi legislativi. Come chiarito da Paolo di Cesare (fondatore di Nativa), in un'intervista per il TG1:

Negli USA è una forma giuridica. Un'azienda può scegliere, attraverso il codice civile, di essere una for benefit; nel resto del mondo invece è una certificazione. Quindi ci sono aziende in tutto il mondo che son state certificate come for benefit, cioè le pratiche di queste aziende sono riconosciute come tali dal far coesistere l'obiettivo di profitto e l'obiettivo di impatto positivo sulle persone e sull'ambiente. (YouTube, 2014)

La benefit corporation si presenta come alternativa ai modelli societari tradizionali e ha l'obiettivo di promuovere finalità sociali e, soprattutto, si rivolge ad una platea di stakeholder più ampia rispetto a quella dei soli soci. Anche questa può ottenere la certificazione B Corp.

Jack Markell, governatore del Delaware, disse: “Le B Corp rappresentano una formidabile soluzione, a costo zero e basata sul mercato, al problema strutturale della mancanza di visione a lungo termine, oltre che un approccio innovativo all'impiego delle forze del mercato per risolvere le sfide più urgenti che abbiamo di fronte”. (Honeyman 2016, 41)

Nella seguente tabella, viene presentata la differenza tra le due tipologie di azienda sopracitate.

**Tabella 1- Honeyman 2016, pp.226**

<b>Requisito</b>	<b>B Corp Certificata</b>	<b>Benefit Corporation e Società Benefit</b>
<b>Accountability</b>	Gli amministratori delle B Corp devono tener conto degli effetti delle loro decisioni sia sugli azionisti che sugli stakeholder	Uguale alle B Corp certificate. Le S B formalizzano la responsabilità degli amministratori nel proprio statuto
<b>Trasparenza</b>	Le B Corporation certificate hanno obbligo di verifica e certificazione da una terza parte indipendente (B Lab). L'azienda deve rendere pubblico il rapporto che valuta il suo impatto complessivo.	La società deve rendere pubblico un rapporto che valuta il suo impatto complessivo, redatto secondo uno standard indipendente
<b>Performance</b>	Le performance sono verificate e certificate dal B Lab attraverso lo standard B Impact Assessment. Va dimostrata una performance $\geq 80$ punti su 200.	Auto-dichiarata

<b>Verifiche Permanenti</b>	Deve rinnovare la certificazione ogni due anni	L'unica verifica nel tempo è relativa ai requisiti di trasparenza e veridicità a cura dell'autorità garante, della concorrenza e del mercato
<b>Assistenza e uso del Brand 'Certified B Corp®'</b>	Accesso a una gamma di servizi e supporto da parte di B Lab. Le B Corp certificate possono usare il brand e il logo 'Certified B Corp' sui loro prodotti e in tutte le loro comunicazioni come strumento di marketing	Nessun tipo di supporto formale da parte di B Lab. Non è possibile usare il brand B Corp®
<b>A chi si rivolge</b>	Qualsiasi impresa privata in ogni parte del mondo	Solo società for profit negli USA che hanno approvato la legge sulle Benefit Corporation e in altri paesi come l'Italia, dove dal 1 gennaio 2016 è stata introdotta la forma giuridica di Società Benefit
<b>Oneri</b>	La tariffa annuale per la certificazione B Corp varia tra 500 € e 50.000€, in base al fatturato annuale dell'azienda. La Fee d'ingresso copre parte dei costi operativi della non profit B Lab, consente l'accesso ai servizi per le B Corp certificate e sostiene la diffusione degli strumenti di misura dell'impatto delle B Corp (B Impact Assessment).	Negli Usa, gli oneri amministrativi variano in genere tra 70 e 200 \$. In Italia gli oneri sono quelli legati alle modifiche statutarie aziendali. Documenti standard e informazioni per la ricerca di un consulente legale sono disponibili sul sito <a href="http://www.benefitcorp.net">www.benefitcorp.net</a> (USA) e in Italia sul sito <a href="http://www.societabenefit.net">www.societabenefit.net</a>

Il motore organizzativo e la forza trainante del movimento B Corp è proprio B Lab. B Lab è un'organizzazione non profit che dal 2006, grazie a Gilbert, Houlahan e Kassoy, ha il compito di rilasciare una certificazione che attesta l'aderenza ai valori ed agli standard B Corp da parte dell'impresa certificata.

Secondo Honeyman (2016), B Lab promuove il cambiamento attraverso 4 punti:

1. La creazione di una comunità di B Corp Certificate, in modo da rendere evidente e chiara per tutti la differenza tra “buone aziende” e “buon marketing”;
2. L’introduzione di una specifica legislazione sulle Benefit Corporation, o Società Benefit, per dare agli imprenditori la libertà di creare valore per tutti gli altri stakeholder, oltre che per gli azionisti;
3. Il supporto ad aziende che vogliono misurare, confrontare e migliorare i propri impatti sociali e ambientali attraverso l’uso dello strumento gratuito B Impact Assessment (BIA)
4. L’orientamento dei capitali e degli investimenti in una direzione di impatto (Impact Investing), attraverso la diffusione della piattaforma B Analytics e dello standard di rating GIIRS.

L’origine di B Lab, e di conseguenza di tutto il movimento, inizia dalla fine degli anni Novanta. Gli ideatori di AND1, sponsor di video di *street basket*, gestivano un’azienda di scarpe e abbigliamento da basket.

A creare B Lab furono proprio i tre fondatori dell’azienda che già gestivano il tutto con idee originali e finalizzate al bene comune. Ad esempio, nella sede aziendale vi era uno spazio per le lezioni di yoga per i dipendenti, veniva data la possibilità di ottimi congedi parentali e il 5% annuo degli utili veniva devoluto in beneficenza.

AND1 nacque nel 1993 come star up e venne ceduta nel 2005.

La certificazione B Corp nasce come forma giuridica per andare incontro a quegli imprenditori desiderosi di soddisfazione sia da parte di profitto, sia per conto di problemi ambientali e sociali.

“Una delle prime sfide che hanno portato alla nascita del movimento B Corp è la difficoltà che incontrano molti imprenditori a raccogliere capitali, a crescere o a cedere la propria attività senza disperdere i valori fondanti, sociali e ambientali, originari dell’azienda”. (B Lab, 2018)

Governi e i bilanci statali sono sottoposti a forti stress e le società non profit dipendono dal flusso incerto delle donazioni. Si capisce che entrambe non siano sufficienti per risolvere i problemi legati alla società contemporanea.

L’origine di tale fenomeno è da ricercarsi in una sempre maggiore incapacità dello Stato di garantire, in modo soddisfacente, l’erogazione dei servizi assistenziali ai propri cittadini, dovuta, alla comparsa di nuovi bisogni da parte di specifiche categorie e di individui e dalla ormai cronica carenza di risorse pubbliche da destinare all’appagamento delle istanze sociali. (Fichera 2017, 3)

La forma giuridica delle Benefit Corporation nasce, dunque, con lo scopo di aiutare il danno sociale e ambientale pur considerando il profitto del singolo imprenditore.

Ogni imprenditore, in ogni settore o ambito, può preoccuparsi, anche solo in parte, di poter fare del bene per gli altri, per l'ambiente, la società. Ormai l'incombenza non riguarda più solo lo Stato. Ad oggi ogni singola impresa può dare il proprio contributo beneficiando comunque del profitto e aumentando oltretutto la propria positiva visibilità verso gli stakeholders, il proprio valore etico e la credibilità lavorando automaticamente sulla trasparenza del proprio operato complessivo e sulla fiducia che va ad instaurarsi verso i clienti e fornitori.

E' stato dimostrato nelle analisi sulle aziende for benefit di Robert Shiller (Premio Nobel per l'economia nel 2013) che le organizzazioni che si occupano di cura dell'ambiente, qualità della vita e della società, sono le stesse che ottengono profitti più alti: " le Benefit Corporation sono aziende con un doppio scopo e avranno risultati economici migliori di tutte le altre aziende ".

La si può considerare come un'evoluzione del business, nella quale le aziende si occupano di ottenere maggiore credibilità, fiducia e si adattano alla richiesta di mercato per un discorso di valore etico sempre più richiesto in ogni settore.

Citando Paolo Di Cesare (Nativa):

essere un'azienda for benefit è conveniente perché, come dice Robert Schiller [...] queste aziende hanno risultati economici superiori rispetto alle aziende for profit, standard, perché riescono tra l'altro a coniugare obiettivi che attraggono talenti. I giovani preferiscono lavorare per questo tipo di aziende. (YouTube, 2014)

Nel manuale di Honeyman (2016) si vedano dieci vantaggi, i più importanti per le B Corp:

- Far parte di una comunità di leader che condividono gli stessi valori
- Attrarre talenti e coinvolgere i dipendenti
- Rafforzare il Brand, migliorare la credibilità e alimentare la fiducia
- Generare visibilità sui media
- Migliorare le proprie performance e confrontarle con quelle di altre aziende
- Attrarre investimenti
- Proteggere la mission aziendale nel lungo periodo
- Comunicare con una voce collettiva
- Risparmiare denaro
- Guidare il cambiamento

Le aziende possono uniformarsi in un unico agglomerato, il quale rappresenta molto più di una banale somma di realtà diverse tra loro. Si parla di una forza unita, composta da ambiti anche differenti, ma indirizzati all'unisono verso il bene comune e dell'ambiente.

Le imprese in questione, cercano di compiere il proprio operato al meglio, per sé stesse ma anche per il mondo. Creare valore unendo le forze potrebbe essere la mission del futuro prossimo. Quest'ultima ha la facoltà di poter modificare l'ideologia standard di considerare le aziende unicamente come fonte di guadagno. Il profitto sta alla base dell'economia delle aziende, ma ormai nel 2018 si percepisce la voglia di diventare parte di qualcosa che possa radicalmente cambiare la visione delle aziende portando sane competizioni in cui poter fare confronti, eliminando i possibili errori, migliorando l'operato, potendosi inoltre concedere la possibilità di allineare i bisogni dei collaboratori e dipendenti con quelli dell'azienda stessa, guadagnandosi di conseguenza la fiducia e la credibilità del Brand. In questo modo risulterà anche più semplice attrarre a sé giovani talenti desiderosi sempre più di partecipare a questi nuovi settori imprenditoriali e investitori di ogni genere. Anche l'uso dei media è visto come cooperazione e condivisione, utilizzando i social media per promuovere reciprocamente i propri progetti.

Inoltre, risulta importante considerare la possibilità di un'azienda B Corp di poter salvaguardare i propri valori etici anche in caso di vendita dell'azienda o in caso di nuovi investitori. Essere una B Corp comporta difendere per sempre la propria mission, la quale deve rimanere invariata a prescindere da tutti i cambiamenti.

Un'ulteriore caratteristica non da sottovalutare è, il risparmio di denaro dovuto agli sconti applicati tra le diverse partnership su prodotti e servizi.

In aggiunta, diventare B Corp, offre il vantaggio alle aziende di entrare nella GIIRS (*Global Impact Investment Rating System*) ideata da B Lab, ovvero una piattaforma in cui godere di visibilità per ottenere capitali da parte degli investitori, i quali preferiscono B Corp certificate ad altre aziende qualunque.

In seguito, la novità B Corp è giunta anche in Italia; il primo Paese al mondo, fuori dagli Stati Uniti, ad aver adottato questa nuova forma giuridica di impresa. In Italia le Benefit Corporation vengono chiamate Società Benefit ed il loro disegno di legge è stato confluito nella legge di stabilità del 2016. Questo si trova oggi nella legge n. 208 del 28/12/2015 Art.1, Commi 376-384. E' entrata in vigore dal 1° Gennaio 2016. La società Benefit protegge la missione di un'azienda in caso di nuovi investitori, leadership, passaggi generazionali, eccetera. Questo comporta però un vincolo: entro i 2 anni dalla certificazione le aziende devono convertirsi in

società benefit. Vengono inoltre controllati eventuali inganni o violazioni da parte delle imprese; ogni anno è obbligatorio redigere una relazione insieme al bilancio nella quale si spiega quali attività “benefit” sono state svolte.

Ai primi posti tra le società benefit italiane si trovano le aziende D-Orbit (sistemi per la sicurezza spaziale), Dermophysiologique (cosmesi), Croqer.it (marketplace per lo scambio di servizi di lavoro a impatto sociale positivo) e Mailwork (piattaforma per la riqualifica energetica e sostenibile degli edifici) e l’apripista in Italia ed Europa nel 2012, Nativa (Future Fit Design) fondata da Paolo Di Cesare ed Eric Ezechieli , con sede a Milano.

Nativa, brevemente, rappresenta dal 2014 l’azienda con l’obiettivo di diffondere il movimento B Corp in Italia.

L’impegno si concretizza, in particolare, nell’organizzazione di seminari, workshop ed eventi presso le maggiori università italiane, eventi con le aziende, associazioni di categoria etc. Un compito operativo consiste nel supportare le aziende ad approcciare l’assessment BIA. (CRS Piemonte 2015, 21).

Il lavoro da compiere però è ancora molto ampio.

Si prenda, come esempio, una giovane azienda di Torino: Surf Week.

Durante un’intervista di Green Planner Magazine rivolta all’ideatore di Nativa, Paolo di Cesare, infatti, vengono sottolineate la grande innovazione e le enormi potenzialità delle B Corp come movimento al quale prendere parte ma che, al tempo stesso, peccano dell’assenza di un vero e proprio “lancio della certificazione e del movimento stesso” in modo più ampio e diffuso, affinché i numeri degli iscritti possano aumentare significativamente. Secondo Di Cesare è un grosso cambiamento del sistema culturale, dunque, molte aziende non sono ancora a conoscenza, non delle B Corp stesse, ma dell’esistenza in Italia della legge che introduce la certificazione di questo modello di imprese. Ecco perché diventa compito di tutta la comunità diffondere ancora di più questo modello.

### ***Intervista a Surf Week***

L’intervista che segue è stata svolta, da uno dei membri fondatori di Surf Week, Alessandro Veronese, con l’intenzione di dimostrare quanto ancora, la conoscenza del movimento B Corp tra le imprese italiane, sia insufficiente e superficiale.

## **1. Che cos'è Surf Week?**

“Surf Week è un’esperienza dedicata a neofiti, o beginner, che vogliono imparare o migliorare il proprio livello di surf. Si distingue da un altro modello di turismo del surf già esistente, ovvero il “Surf Camp”. Questo è una vacanza incentrata unicamente sul surf e sulla sua pratica giornaliera. Surf Week, invece, tratta sempre di surf, ma la pratica di questo è limitato solo ad un 30% del tempo perché, per il resto, è tutto incentrato sulla scoperta dell’ambiente in cui si trascorre la settimana, la conoscenza dei propri compagni di viaggio, dei costumi del posto e del rispetto per l’ambiente e, in generale, sulla condivisione in ogni suo aspetto. L’esperienza vera di Surf Week la fa il gruppo. Il surf è il collante.

Surf Week nasce nell’Agosto del 2015 per volere di quattro amici (Alessandro Veronese, Andrea Lovato, Federico Finotto e Christian Longo) con il sogno di realizzare un’esperienza totalmente nuova ed originale. E’ un tipo di proposta che riteniamo mancasse all’interno del mercato turistico rivolta ad un target a partire dai 22 anni circa. Offriamo un’esperienza riempiendo, non solo il buco all’interno del mercato, ma anche tra le persone. Cioè, viene data la possibilità di partire, anche da soli, e di poter vivere in una casa condivisa (o surf house), non in un albergo o in un villaggio turistico; una casa in cui ognuno partecipi attivamente affinché si possa vivere bene insieme ogni momento e possibilmente con il sorriso. Per questo la consideriamo un’esperienza e non una semplice vacanza. Bisogna mettersi in gioco al 100%.”

## **2. Avete iniziative legate al sociale o al benessere ambientale? se sì, quali sono e perché lo fate?**

“Sì, ne abbiamo diverse.

A partire dal momento della prenotazione, con l’e-commerce Apical (una start up la quale seleziona le aziende con le quali rapportarsi ed offre collaborazione a quelle che si interessano al turismo responsabile, all’eco sostenibilità, aiuti nel sociale, ecc e consente di rapportarsi direttamente con loro baipassando i circuiti principali come Visa, Maestro, ecc), c’è la possibilità di trattenere una piccola percentuale della prenotazione del cliente per poi cederla in beneficenza per attività ecosostenibili o, donarla ad associazioni che si occupano della pulizia delle spiagge, dell’oceano, di workshop su microplastics, ecc.

Surf Week, poi, si toglie una percentuale per darla in beneficenza ad ogni prenotazione fatta; il cliente può, inoltre, decidere se donare spontaneamente potendo anche condividere il gesto sui social per creare una sorta di crowdfunding per una qualunque causa sostenuta.

Abbiamo anche capito che il mondo del surf è infestato dal “localismo” quindi, i locali, oltre ad essere molto gelosi e protettivi delle proprie spiagge e oceani, pretendono che i turisti siano rispettosi verso gli altri e verso l’ambiente. E’ una cosa positiva che ci porta ad insegnare a tutti i nostri clienti, e a noi per



primi, la raccolta differenziata, la pulizia ed il rispetto. Infatti, abbiamo come dovere morale e sociale la sensibilizzazione del cliente già a partire dal discorso di benvenuto appena giunti in Surf House.

Il primo giorno di lezione di surf viene dato il pranzo all'interno di lunch box per evitare dispersione di plastica o sporcizia. Regaliamo anche posaceneri tascabili da poter tenere in borsa o portare in spiaggia.

Sono piccoli gesti, ma abbiamo scoperto che funzionano molto. Non cambieremo il mondo però, nel nostro piccolo, diamo un input importante.

Per quanto riguarda l'aspetto sociale, raccogliamo fondi per "Surf For Children". Permettiamo ai bambini, che non hanno le possibilità di surfare, di farlo. In futuro vogliamo organizzare delle esperienze con questi bambini ed accompagnarli in questa esperienza; vorremmo farlo senza troppa pubblicità, perché lo scopo non è questa ma è la volontà di regalargli una bella giornata.

L'altro aspetto sociale è quello legato ai clienti che hanno affrontato il viaggio, dall'Italia fino alla meta estera, non in aereo ma in van. Lo consideriamo un "esperimento sociale": molte persone partono da sole per mettersi alla prova o per fuggire dalla quotidianità e sono così portate a legare, durante il lungo viaggio, con altre 8 persone molto diverse tra loro. Così facendo si ha la fortuna di portarsi a casa una crescita personale e nuove consapevolezza. Ci fa piacere sapere che molti legami, che si vanno a creare durante il percorso, rimangono saldi anche una volta tornati a casa."

**3. Sareste disposti a partecipare spontaneamente ad un movimento, o una community, nella quale i vostri meriti inerenti alle attività no profit sarebbero riconosciuti e che, allo stesso tempo, vi permetterebbe di migliorare la vostra produttività ed immagine?**

"Ovviamente sì. Però, l'importante, è che non si confonda l'iniziativa di, ad esempio, pulizia delle spiagge, solo come un tentativo di accrescere il proprio brand. Lo facciamo perché ci crediamo. E per lo stesso motivo parteciperemmo alla community."

**4. Siete a conoscenza della Community B Corp e dei suoi benefici?**

"Prima di questa intervista ne conoscevamo solo il nome. In realtà ci risulta ad oggi un mondo molto oscuro che ancora non conosciamo bene e non sapremmo, sinceramente, da dove partire per poterne far parte. Ma senza dubbio ci interesserebbe molto."

Da questa intervista si può capire che ancora, la comunicazione e l'informazione riguardante l'esistenza della community delle B Corp in Italia, nonostante i numeri già alti di iscritti, è limitata. Le aziende giovani come Surf Week potrebbero essere delle ottime candidate per poter conquistare il certificato BIA, portando grande valore alla community e dei benefici per il sociale ed al pianeta.

Ad oggi, visitando il sito ufficiale di B Lab, si contano 2.595 aziende e 150 industrie in 60 Paesi nel mondo.

## **CARATTERISTICHE PER DIVENTARE UNA B CORP**

Si evince dal questionario BIA di B Lab che la certificazione B Corp aiuta a rendere reali, tangibili e quantificabili il rispetto per l'ambiente e la responsabilità sociale.

B Lab utilizza e promuove il BIA (*B Impact Assessment*). Si tratta di un questionario in uso dal 2007 rivolto alle imprese che, volontariamente, lo compilano potendo infine venire a conoscenza nel dettaglio di ciò che effettivamente fanno e non fanno per migliorarsi.

Si analizzi nel dettaglio il questionario.

Lo strumento misura un valore su una scala di 0 a 200 punti. Per poter diventare una B Corp certificata bisogna raggiungere una votazione di almeno 80/200 punti.

Per poter ottenere la certificazione ogni azienda deve superare tre passaggi:

1. compilare il questionario con 150 domande dettagliate e organizzate in cinque sezioni (lavoratori, ambiente, comunità, *governance* e clienti)
2. ottenere la validazione dei risultati del *Benefit Impact Assessment* all'ente certificatore B Lab presentando poi alcuni documenti richiesti
3. sottoscrivere la dichiarazione di interdipendenza ufficializzando il risultato e la certificazione

Grazie a questo strumento, ogni azienda potrà confrontarsi con altre nel suo medesimo settore e scoprire e lavorare sulle proprie mancanze e punti deboli per migliorarsi sempre più.

Viene considerato assai severo come mezzo di valutazione, infatti poche sono le aziende che sono riuscite a raggiungere subito il punteggio necessario per la certificazione.

La certificazione, infine, può attrarre ogni tipo di investitori. Sia quelli interessati solo al ritorno finanziario, sia per quelli interessati ad altri aspetti, come l'ambiente o altro.

L'importante azienda Patagonia, leader nel settore di abbigliamento ecosostenibile, ha una mission ben definita consultabile dal sito ufficiale: "Realizzare il prodotto migliore, non provocare danni inutili, utilizzare il business per ispirare e implementare soluzioni per la crisi

ambientale.”

Patagonia è nata da una piccola azienda che produceva attrezzature da arrampicata. Un'azienda di dimensioni internazionali che continua a produrre capi di abbigliamento per la montagna, oltre che per lo sci, lo snowboard, il surf, la pesca a mosca, la canoa e il *trail running*.

Essa sostiene che: “un vantaggio importante della certificazione è la misurazione quantitativa delle performance, ci permette di capire se stiamo rispettando i nostri valori ambientali, sociale e di governance”. Prosegue: “la certificazione è un’opportunità ulteriore per misurare il nostro successo rispetto alla nostra mission”. (Honeyman 2016, 65).

Bisogna sottolineare, inoltre, l’importanza non marginale, della fiducia che si va a creare tra il brand e i clienti. La fiducia è una tra le tematiche fondamentali per le B Corporation; l’obiettivo raggiunto di un’azienda per quanto concerne la trasparenza, è ciò che crea fiducia verso gli *stakeholders* e che l’azienda si deve assicurare di avere.

A proposito della fedeltà del cliente legata alla marca, si legga:

per diventare fedele alla marca il cervello deve: 1. Prendere decisione tra la marca A e la marca B, un processo che sfrutta la capacità di elaborare previsioni basate sulla ricompensa attesa da ognuna delle due marche; 2. dopo l’esperienza della decisione, verificare la corrispondenza tra ciò che aveva motivato la scelta della marca e quanto la marca selezionata ha attivato il corpo striato, una delle parti del cervello che fa parte del sistema del piacere”. (Gallucci 2016, 97)

Detto ciò, l’importanza della ricompensa verso il cliente è assai importante. Le aspettative, ad esempio, ambientaliste che ad oggi i clienti hanno e sperano in un’azienda come la Patagonia, non posso essere illusorie. Questo tipo di aziende ha la responsabilità di mantenere credibilità e compiere effettivamente del bene, sia per accrescere i propri profitti, sia per mantenere le promesse fatte a livello etico.

Patagonia ha ottenuto credibilità e fiducia negli anni grazie ad un esercizio coerente di rispetto verso l’ambiente e verso i clienti.

Fin dalle origini del marketing, con Philip Kotler, si vede l’importanza del valore etico all’interno del marketing. Ad oggi permane enormemente, è motore di molte aziende e motivo di acquisto da parte dei clienti. Ci si affeziona all’idea di poter “fare del bene” acquistando un oggetto desiderato, potendosi al tempo stesso “fidare” dell’azienda stessa. Non si è più disposti a rinunciare al valore estetico delle cose e dei servizi ma, simultaneamente, nemmeno al valore etico, come ad esempio il valore della cura ambientale come la suddetta Patagonia.

Le organizzazioni possono produrre, quindi, impatti positivi nella società. Piccoli contributi che si unificano in un unico movimento, a prescindere da cosa tratta la mission

dell'azienda interessata. La certificazione si può rivolgere a tutti i tipi di aziende (eccetto le organizzazioni non profit).

Essa, basandosi sulle attività del passato delle aziende, considera anche quelle start up che, non aventi ancora 12 mesi di attività, sono comunque interessate a diventare parte del movimento B Corp. In questo caso la procedura viene chiamata “certificazione in corso”, ideata da B Lab, o “*Pending B Corp*”, le quali non hanno ancora chiuso il primo bilancio.

Infine, ottenuta la certificazione, le aziende diventate B Corporation o Società Benefit, hanno l'obbligo di dimostrare effettivamente l'impatto positivo che hanno avuto. Queste devono compilare, insieme al bilancio annuale, una relazione nella quale spiegano tutte le attività “benefit” compiute, affinché il marchio “B Corp” non serva solo come pubblicità, ma sia realmente efficace alla riuscita di obiettivi non mirati al puro guadagno.

Inoltre, a seguito della certificazione B Lab, le aziende sono tenute a pagare un costo annuale di certificazione e, in Italia, hanno il vincolo, per mantenere la certificazione, di convertirsi in Società Benefit entro 2 anni dalla prima data di certificazione.

La Società Benefit hanno anche l'obbligo di modificare il proprio statuto, oltre l'oggetto sociale, rendendolo trasparente agli stakeholder e nominando un responsabile dell'Impatto interno all'azienda.

Secondo Honeyman (2016), molti imprenditori cominciano ad interessarsi alla certificazione soprattutto per ottenere vantaggi in termini di marketing, sconti, ecc. Eppure, alla fine, la forza che si va a sviluppare per molti è stata l'aggregazione, la sensazione di appartenenza a qualcosa di più grande ad una singola impresa, l'aspetto più soddisfacente della certificazione.

## PRESENTAZIONE DELLA RETE YOUFM

La Vision di YOUFM (Unconventional Facility Management), direttamente dal sito dell'azienda stessa, cita:

Una Rete d'Impresa che opera nel Facility Management, con l'obiettivo di offrire una gamma completa e vasta di servizi altamente qualificati e competitivi.

L'obiettivo è, dunque, offrire servizi qualificati e competitivi, creando e sviluppando un modo non convenzionale di pensare, ovvero "Facility Management", eliminando la pesante burocrazia dei Global Service convenzionali.

La loro Mission, invece, direttamente dalla Carta dei valori e Codice etico dell'azienda stessa, riporta:

Siamo responsabili del miglioramento della qualità dei servizi erogati presso i nostri clienti mediante soluzioni per la tutela, il supporto e la sicurezza dei loro progetti. Le aziende facenti parte della rete attuano una gestione imprenditoriale efficiente, profittevole e sostenibile nel tempo, basata sul contributo e sulla valorizzazione dei propri collaboratori.

Ma prima di parlare di YOUFM è doveroso presentare l'azienda che, con una logica di servizi integrati a supporto delle attività strategiche dei clienti, offre funzionamento efficace ed efficiente di una qualunque organizzazione mediante un approccio multidisciplinare di progettazione: Amedea Servizi.

Dall'idea di Viero Negri (manager di rete YOUFM) e Luca Dermidoff (presidente del consiglio di amministrazione) si avvia la società di Amedea. La società di servizi si estende principalmente in Emilia Romagna e, ad oggi, gestisce 200 dipendenti. Si occupa principalmente di servizi di pulizia, ristorazione collettiva e portierato non armato in ambito civile, sanitario e industriale. Negli anni si è poi estesa con altri servizi integrati.

Dalla volontà di creare qualcosa di innovativo, partendo appunto dall'esperienza di Amedea Servizi, nel Gennaio 2013, attraverso il benchmark relativo alla gestione dei servizi di *facility management* (interviste rivolte a manager di più aziende), si sono potuti conoscere i vantaggi e gli svantaggi sui servizi internalizzati (esempio: pulizie e ristorazione negli ospedali) ed esternalizzati delle aziende.

## ***Intervista a Viero Negri***

Dall'intervista al Manager di Rete, Viero Negri, si sono analizzati i vantaggi di queste aziende; il manager spiega:

“ipotizziamo il personale interno ad un ospedale. Una parte si occupa di cucina ed un'altra parte si occupa del settore pulizie. Dunque, l'offerta è presentata con molta flessibilità nelle richieste, nella gestione di queste e negli orari di esecuzione”.

Prosegue poi chiarendo gli svantaggi:

“la difficoltà risiede, però, nella gestione del personale in generale. Risultano le difficoltà anche nel reperire le risorse ed averne di qualificate in caso di eventuale sostituzione. Nel caso dell'ospedale, il focus, è la gestione del servizio sanitario, quindi bisogna fare bene il lavoro, gestire bene il malato, ecc. Il No core come le pulizie, è la parte di ultimo interesse e, dunque, gli viene dedicato poco tempo, avendo inoltre, poche competenze a riguardo. Esempio: i prodotti chimici che si usano per pulire, è indispensabile conoscerli e avere determinate qualifiche.

Poi, bisogna avere un coordinatore in ogni gruppo per porre una gerarchia che gestisca l'ordine e che sia anche un punto di riferimento. Di solito è colui che scandisce il tempo. In questo modo non c'è troppa autogestione, né perdita di tempo. I costi, invece, non sono sotto controllo perché sono presenti troppe variabili” .

Continua presentando quelle aziende con l'intenzione di esternalizzare i servizi. Queste devono, quindi, affidarsi ad aziende esterne. Ma, spiega che, il lascito non sempre è facile.

Dopo che le suddette esternalizzano la parte *no core* ad altre aziende esterne, potendosi così occupare solo del proprio reale lavoro *core*, resta da capire cosa manca:

- un unico “direttore d'orchestra” che gestisca il lavoro
- come avere un servizio efficiente ed efficace (c'è la tendenza a subappaltare i servizi ad altre aziende)
- ottenere il servizio post vendita (dopo aver chiuso il contratto, potersi fidare dell'azienda a cui è stato affidato il lavoro è molto importante)

Proseguendo dopo questa breve spiegazione del Manager, la scelta nel creare una Rete d'Impresa da parte di Amedea Servizi, è stata indotta da una decisione che distingue la rete sul campo: rimarcare i vantaggi nel massimizzare l'offerta.

La rete YOUFM risulta competitiva non tanto sui prezzi contenuti, ma su una maggiore qualità dei servizi. Viene utilizzata meno burocrazia e, di conseguenza, si ottiene una riduzione dei tempi e competitività nel mercato.

Come tipo di contratto di rete è stato scelto l'uso della Rete Contratto (è riferibile, quota parte, alle singole imprese partecipanti; in generale, la titolarità delle situazioni giuridiche rimane individuale dei singoli partecipanti, sebbene l'organo comune possa esercitare una rappresentanza unitaria nei confronti dei terzi), anziché la Rete Soggetto (dalla data di entrata in vigore del D.L. n. 83/2012, in Italia è stata prevista la possibilità di costituire reti dotate di fondo patrimoniale comune e di soggettività giuridica. Conseguentemente, la rete diventa un nuovo soggetto di diritto, il quale assume rilevanza anche fiscale. La rete soggetto ha come oggetto principale l'esercizio di attività commerciali).

Con la Rete Contratto si può avere maggiore flessibilità: meno costi, gestione più snella e maggiore libertà in una fase iniziale.

“Dove risiede molta burocrazia, si ha spesso un limite nella crescita e nell'intraprendere un percorso”, afferma il Manager di Rete.

“La rete d'impresa è esclusiva e non inclusiva, perché vengono inseriti solo i top player nei loro servizi ad un livello alto. Non vogliamo la mediocrità. Vogliamo creare l'eccellenza”.

I membri che ne fanno parte sono:

- AMEDEA SERVIZI
- CST CONSULTING
- LA PATRIA
- CIEM
- ERGOCOM
- FERRETTI
- CENTRO MARCONI DUE

I partner strategici esterni:

- PDFOR
- Colibrì
- 7Gold

Rete Allargata:

- Arturo Piana
- Assicura

- Be Training
- LAM Consulting
- Byte Box
- Carla Castagnoli & Romilda Scaldaferrì
- Dawson Group
- Delta Informatica
- Esa Professional
- Agenzia investigativa Eurodetective
- Lewitt Associati
- Jump Facility
- Mep
- Miele & Peperoncino
- Rosso Sicuro
- Rosso Modena
- Sara Cirone Group
- Simatica Group
- Small Business Angels
- Studio Torta
- Lavanderie Lastor

Bisogna specificare che le aziende non gestiscono tutte lo stesso cliente allo stesso tempo. Si parte con un servizio specifico per poi ampliarlo. Questo significa, quindi, dare pluralità di offerta e mantenere i costi bassi.

Conta oggi 643 dipendenti.

“Il primo step” , spiega il Manager di Rete, “è scrivere i propri valori dai quali si parte. La rete non nasce per scambiarsi i clienti, ma per fare network”.

Esiste quindi la volontà di mantenere un’unione duratura nel tempo, tra le aziende all’interno della rete, scrivendo e partecipando alla creazione del Codice Etico, il quale, con la Carta dei Valori, costituisce l’impianto valoriale della rete d’impresa YOUFM.

Obiettivo del codice etico: “accrescere la sensibilità etica e i comportamenti responsabili di ciascuno”.



Il 1° agosto 2013 nasce YOUFM, una Rete d'Impresa costituita da partner eccellenti, accreditati sul mercato, uniti per gestire i servizi *no core* del cliente, con un sistema più performante rispetto alle singole aziende.

Il risultato finale è un risparmio reale, mantenendo la qualità dei servizi. YOUFM diventa così un'unica interfaccia per coordinare la chiamata ed il servizio da dare ed un unico riferimento per il cliente.

L'intervista è stata rivolta al Sig. Viero Negri essendo lui il Manager di Rete. E' un compito fondamentale perché è locomotiva della rete, il quale conosce tutte le aziende comprese e fa in modo di trascinare la rete uniformemente.

Dopo essersi formato come manager, gli vengono assegnati i ruoli di: coordinamento, gestione di incontri, gestione dei contatti, delle attività, programmazione e visite presso nuovi clienti.

Il 20 Ottobre 2014 viene costituita ufficialmente la rete contratto YOUFM.

Il fatturato complessivo di YOUFM nel 2016-2017 risulta di € 45.078.000.

Le attività correlate alla rete:

- Partecipazione a fiere
- Organizzazione workshop

## **LE CARATTERISTICHE DELLA RETE YOUFM**

La carta dei valori ed il codice etico sopracitati, rappresentano un corpo unico di elevata importanza per la rete YOUFM.

“La sottoscrizione di questo documento è elemento fondamentale per far parte della nostra rete”, afferma il Manager di rete.

Rappresentano gli indicatori di comportamento che i rappresentanti e i partecipanti della rete sono portati a rispettare nei confronti degli stakeholder. Al loro interno viene sottolineata l'importanza di trasparenza e di un'etica impeccabile, segno che contraddistingue anche le B Corporation in generale.

Questo è indice quindi di un impegno collettivo e di rispetto verso i clienti, i collaboratori e le altre aziende partecipanti alla rete.

Nel dettaglio si vedano i 12 punti sui quali si basa il documento ufficiale del codice etico e della carta dei valori:

- **Utilità, servizio e benefici:** YOUFM non ha scopo di lucro fra i componenti, ma si concentra sulla volontà di unire le eccellenze in vari ambiti aziendali per offrire una gamma di servizi ampia ed efficiente.
- **L'impegno:** ci si concentra sulla soddisfazione del cliente, quindi è indispensabile mantenere un continuo miglioramento nella qualità ed efficienza. Bisogna trasmettere fiducia e credibilità.
- **Attività e centralità del cliente:** YOUFM rappresenta una rete di imprese formata da persone che lavorano per le persone ed il lavoro di questi è fondamentale per la buona riuscita del servizio e la soddisfazione del cliente.
- **Autonomia:** essa è vista come uno dei principi fondamentali all'interno della rete. Questa deve essere assolutamente coordinata tra le aziende aderenti.
- **Promozione e sviluppo della rete e dei partner:** bisogna promuovere la conoscenza dei partner per favorire le opportunità commerciali di tutti.
- **Principio di cooperazione e riservatezza:** unire le forze, condividendo obiettivi e valori tra le aziende aderenti, il tutto mantenendo riservatezza delle informazioni in possesso.
- **Formazione costante:** ogni azienda partner di rete è portata a accrescere le proprie competenze in favore non solo del proprio *core business* ma anche per tutta la rete.
- **Impegno:** i rappresentanti della società credono profondamente nell'onestà, nella trasparenza, nella responsabilità sociale e nell'altruismo. I membri della rete, dunque, sono invitati alla condivisione di questi valori ed alla collaborazione democratica, all'eguaglianza, all'equità ed alla solidarietà.

- **Manager di Rete:** si impegnerà a portare avanti i precedenti valori elencati, a creare valore economico e sociale tra i membri della rete, a dedicare il tempo necessario al proprio ruolo e a curare la propria formazione personale.
- **I referenti per ogni azienda appartenente alla Rete:** ogni società partecipante deve nominare un rappresentante. Il rispetto, la trasparenza e lo spirito cooperativo sono elementi fondamentali per il raggiungimento di obiettivi comuni.
- **Sede YOUFM:** la collocazione della rete si trova a Sasso Marconi, presso la sede della società CST Consulting Srl.
- **Modalità di gestione della Rete:** le riunioni della rete sono a cadenza bimestrale. E' compito del manager di rete gestire ed informare le restanti parti.

A questo punto, diventa indispensabile sottolineare quanto, le caratteristiche di una rete d'impresa come YOUFM, possano essere accostate alla visione di B Corporation già a partire dalle prime caratteristiche condivise nella rete e tra i vari partecipanti.

Questi valori e ideali riscontrabili anche nella community delle B Corp, le possiamo al contempo trovare anche in una rete d'impresa, anche se non ancora certificata come B Corporation.

YOUFM è attenta al valore del "fare impresa" in modo etico e responsabile.

Le aziende vengono selezionate anche sulla base di questo principio. Tuttavia, dati oggettivi non sono ancora presenti, ma i partners di rete devono condividere il codice etico per poterne fare parte.

## PROGETTI DI SOSTENIBILITA' DELLA RETE YOUFM

In questo capitolo viene considerato come esempio il movimento 4Ocean, il quale si impegna in tutto il mondo nella pulizia degli oceani. L'azienda è stata avviata da Andrew Cooper e Alex Schulze, due giovani surfisti americani, scoraggiati e preoccupati nel trovarsi sempre più spesso a nuotare tra sporcizia ed isole di plastica galleggiante accumulata negli anni.

4Ocean si occupa, quindi, di salvaguardare gli oceani e le specie marine a rischio. Secondo il sito ufficiale 4Ocean, la causa la si può recriminare ai 16 miliardi di chili all'anno di plastica (e non solo) che viene introdotta negli oceani, danneggiando enormemente l'ecosistema.

Tramite la vendita di braccialetti di perline, prodotti dal riciclo della plastica stessa, sono riusciti a pubblicizzare il brand e a diffondere, al tempo stesso, il movimento e sensibilizzando enormemente ogni Paese del mondo in soli due anni e questa è solo una delle varie aziende devota a questo genere di attività.

Anche YOUFM dà molta importanza a queste tematiche e considera fondamentali i progetti di sostegno sociale e ambientale. A tal proposito, sono stati organizzati diversi convegni ed eventi attinenti a varie iniziative. Gli interessi sono rivolti ad argomenti come:

- Il benessere in azienda
- Security e servizi nell'economia contemporanea
- Porre fine alla povertà (Goal 1)
- Azzerare la fame e migliorare la nutrizione (Goal 2)
- Garantire la condizione di salute e benessere per tutti (Goal 3)
- Garantire l'educazione a tutti e di qualità (Goal 4)
- Realizzare l'uguaglianza di genere (Goal 5)
- Garantire la disponibilità e la gestione sostenibile di acqua e condizioni igieniche per tutti (Goal 6)
- Assicurare l'accesso all'energie pulita, a buon mercato e sostenibile per tutti (Goal 7)
- Promuovere crescita economica inclusiva e sostenibile ed un lavoro per tutti (Goal 8)
- Costruire infrastrutture resistenti. Industrializzazione sostenibile, inclusiva e innovativa (Goal 9)
- Riduzione delle disuguaglianze tra i Paesi (Goal 10)

- Rendere le città e le comunità sicure, inclusive, resistenti e sostenibili (Goal 11)
- Garantire modelli di consumo e di produzione sostenibili (Goal 12)
- Compiere azioni per combattere il cambiamento climatico e il suo impatto (Goal 13)
- Salvaguardare gli oceani, i mari e le risorse marine per un loro sviluppo sostenibile (Goal 14)
- Proteggere le foreste e fermare la degradazione del territorio (Goal 15)
- Management e strategie sostenibili per imprese e territori
- Promuovere società inclusive per lo sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia, realizzare istituzioni effettive, responsabili e inclusive a tutti i livelli (Goal 16)
- Collaborazioni globali per sviluppo sostenibile (Goal 17)

Queste sono alcune delle iniziative, eventi, articoli trattati da YOUFM che si possono trovare all'interno del loro sito ufficiale. Troviamo riportati i 17 obiettivi, o Goal, di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda ONU 2030, i quali, è scritto: “creano una grande connessione planetaria tra tutti gli uomini per raggiungere insieme questi goal. Il mondo delle imprese, dei cittadini e delle comunità possono rispondere insieme a questo appello per lo sviluppo della civiltà”.

Queste tematiche vengono evidenziate soprattutto grazie a una delle aziende partecipanti delle rete allargata, ovvero, Sara Cirone Group. Questa rappresenta un pilastro fondamentale della rete in ambito di tematiche di sostenibilità e benessere.

Sara Cirone Group Srl rivolge la sua attenzione al sociale e all'impegno attivo e concreto verso il benessere condiviso di aziende e territori. Dà importanza alla sostenibilità economica, ambientale e sociale applicata al mondo dell'impresa e della vita dei cittadini e i loro territori. Sara Cirone Group è di recente diventata Società Benefit.

Come quest'ultima, anche LAM Consulting, società benefit certificata B Corp, dà il proprio contributo alla rete YOUFM nel settore di consulenza.

I loro interventi consistono nel sostenere le organizzazioni nel loro percorso evolutivo verso una nuova dimensione organizzativa in modo sostenibile. Sostengono sia possibile aiutare le persone ad apprendere nuovi comportamenti.

Entrambe hanno partecipato all'importante incontro della rete YOUFM del 24 Maggio 2018.

Da quattro anni YOUFM organizza per l'intera rete un appuntamento nel quale vengono trattate tematiche differenti e, promuovendo i valori della rete, si condividono e si approfondiscono tra i partecipanti, non per finalità di lucro, ma per l'etica ed il sostegno legato alla rete e tra le aziende che ne fanno parte.

“La quadratura del Cerchio - CondiVivere la tua azienda (L'economia circolare: uno sviluppo economico sostenibile) ”, è stato il titolo del convegno di quest'anno. Un convegno che tratta temi attuali della sostenibilità economica, ambientale e sociale nel mondo delle imprese.

Questa edizione ha visto la partecipazione di oltre 250 persone e relatori che hanno portato vari contributi concreti, dimostrazioni effettive di chi ha messo in pratica e continua a realizzare progetti, attività allineate ai principi della sostenibilità e all'economia circolare.

Il convegno è stato condotto dal mediatore e manager di rete Viero Negri, nonché, come già detto, uno dei due fondatori di Amedea Servizi.

Dal blog di Sara Cirone (2018) troviamo un articolo molto interessante che racconta un'intervista fatta proprio al manager di rete di YOUFM. Riportiamone una parte:

**“Che cosa si aspetta che cambi o che avvenga a livello di sensibilità e di percepito sociale con l'evento YOUFM “CondiVivere la tua Azienda”, che sarà il 4° convegno YOUFM?**

Il principale messaggio che YOUFM desidera veicolare attraverso i propri convegni è quello che si può e si deve fare impresa in maniera sempre più etica e sempre più responsabile, nel rispetto delle persone, del territorio e di tutti gli stakeholders. Il convegno YOUFM del prossimo 24 maggio è incentrato sulla sostenibilità e sull'economia circolare. I relatori che interverranno porteranno il proprio contributo nella sensibilizzazione di queste importanti tematiche attraverso la propria esperienza concreta, reale, tangibile ed attuabile, senza inutili chiacchiere.

**SaraCironeGroup è un partner con cui ha sviluppato un'intensa collaborazione durante la preparazione e l'evento stesso di YOUFM “CondiVivere la tua Azienda”.**

**Quali sono le ragioni e le affinità di vision che legano YOUFM con SaraCironeGroup?**

Le aziende che fanno parte di YOUFM sono aziende eccellenti e virtuose. Le aziende sono fatte da persone per cui le stesse persone che condividono i valori che ci animano tutti li trasmettono attraverso le aziende che rappresentano: il cerchio deve essere perfetto. Sara Cirone da anni lavora sulle tematiche

della sostenibilità di impresa e divulgazione dei valori intangibili anche attraverso gli obiettivi dell'Agenda Onu 2030 sia in contesti di impresa che istituzionali.

### **Che cosa vede, dopo il convegno che ci sarà a breve, nel futuro di YOUFM?**

YOUFM continuerà a svilupparsi sempre su due scenari: uno commerciale e uno di divulgazione dei valori di impresa. Lo scopo più immateriale e virtuoso sta nella diffusione e divulgazione dei valori di impresa etica e responsabile. Tale obiettivo lo sviluppiamo in primo luogo nei comportamenti che agiamo nella Rete YOUFM, nonché attraverso il convegno annuale che organizziamo nel mese di maggio per sensibilizzare alle tematiche del fare impresa in maniera etica e responsabile. Da qui anche l'idea di creare un comitato scientifico stabile presieduto dal Prof. Paolo di Marco e composto da Sara Cirone, da Averardo Orta, oltre che dal sottoscritto.”

Per quanto riguarda, ad esempio, le tematiche ambientali e alla *Green Economy*, Amedea Servizi, come si può trovare nel suo documento di “Bilancio Sociale triennio 2015, 2016, 2017” dell'azienda, si interessa profondamente a queste e risulta la guida per tutte le altre aziende interessate. Ad esempio, nel suddetto documento, specifica l'importanza di un corretto utilizzo di detergenti e disinfettati in ambito pulizia, un utilizzo di specifici smacchiatori super concentrati e il riutilizzo dei flaconi in plastica.

“Making Industria Romagna”, la rivista quadrimestrale edita da Confindustria Romagna, pubblica: “Già dal 2012 Amedea Servizi ha aderito alla Carta Confederale dei Principi per la Sostenibilità Ambientale della Confindustria, che rappresenta, per le imprese e le associazioni aderenti, la bussola dei valori di riferimento nel loro cammino per uno sviluppo sostenibile”. (Making industria Romagna 2017, n°3)

La suddetta Carta dei Principi è legata all'associazione Confindustria, la quale ha inoltre una Guida Operativa come strumento per l'applicazione effettiva dei principi. Vi aderiscono volontariamente le imprese e le organizzazioni.

Nel sito di Amedea Servizi è presente una sezione dedicata alla “sostenibilità ambientale” che riporta ciò che sostiene Confindustria: “Con questa iniziativa Confindustria intende da un lato evidenziare la parte positiva e virtuosa del mondo industriale italiano in materia di sostenibilità ambientale, dall'altra stimolare le imprese meno dinamiche ad avviare anch'esse un percorso virtuoso.” (Amedea Servizi 2018)

Si riportano, inoltre, i “10 Principi per 10 Impegni di Confindustria” per chiarire nel dettaglio i temi importanti considerati:

- 1. Conseguimento di obiettivi di sostenibilità ambientale nel breve, medio e lungo periodo**  
Porre la tutela dell’ambiente come parte integrante della propria attività e del proprio processo di crescita produttiva.
- 2. Adozione di un approccio preventivo**  
Valutare l’impatto delle proprie attività, dei propri prodotti e servizi, al fine di gestirne gli aspetti ambientali secondo un approccio preventivo e promuovere l’utilizzo delle migliori tecnologie disponibili.
- 3. Uso efficiente delle risorse naturali**  
Promuovere l’uso efficiente delle risorse naturali, con particolare attenzione alla gestione razionale delle risorse idriche ed energetiche.
- 4. Controllo e Riduzione degli impatti ambientali**  
Controllare e, ove possibile, ridurre le proprie emissioni in aria, acqua e suolo; perseguire la minimizzazione della produzione di rifiuti e la loro efficiente gestione privilegiando il recupero e il riutilizzo in luogo dello smaltimento; adottare misure idonee a limitare gli effetti delle proprie attività sul cambiamento climatico; promuovere la salvaguardia della biodiversità e degli ecosistemi.
- 5. Centralità di tecnologie innovative**  
Investire in ricerca, sviluppo e innovazione, al fine di sviluppare processi, prodotti e servizi a sempre minore impatto ambientale.
- 6. Gestione responsabile del prodotto**  
Promuovere una gestione responsabile del prodotto o del servizio lungo l’intero ciclo di vita, al fine di migliorarne le prestazioni e ridurre l’impatto sull’ambiente, anche informando i clienti sulle modalità di utilizzo e di gestione del “fine vita”.
- 7. Gestione responsabile della filiera produttiva**  
Promuovere la salvaguardia dell’ambiente nella gestione della catena produttiva, coinvolgendo fornitori, clienti e parti interessate quali attori della propria politica di sostenibilità.



## **8. Sensibilizzazione e Formazione**

Promuovere iniziative di informazione, sensibilizzazione e formazione, al fine di coinvolgere l'organizzazione nell'attuazione della propria politica ambientale.

## **9. Trasparenza nelle relazioni con le parti interessate**

Promuovere relazioni, con le parti interessate, improntate alla trasparenza, al fine di perseguire politiche condivise in campo ambientale.

## **10. Coerenza nelle attività internazionali**

Operare in coerenza con i principi sottoscritti in questa Carta in tutti i Paesi in cui si svolge la propria attività. (Confindustria 2012)

L'economia circolare nella rete d'impresa, è stata considerata anche nel libro RetImpresa Servizi s.r.l .

Progetti di innovazione tecnologica sono ritenuti fondamentali per poter applicare l'economia circolare, ovvero quell'economia che permette alle imprese di risparmiare denaro, aiutando al tempo stesso l'ambiente, recuperando materiali e renderli riutilizzabili. Il risparmio porta altresì al minor consumo di energia da fonti fossili.

Perché questo diventa ancora più importante con le reti? la risposta viene riportata proprio nel manuale; perché esse possono: “costruire un valido strumento per intercettare e sfruttare le opportunità offerte da un nuovo modello di fare impresa orientato all'economia circolare. Infatti, con il contratto di rete, più imprenditori perseguono lo scopo di accrescere la propria capacità competitiva sul mercato”. (RetImpresa 2018, 151)

Si diffonderebbe quindi, sempre più in grande, un nuovo modello conveniente.

Con il contratto di rete è possibile unire il mondo della manifattura con quello dei servizi ambientali per abbattere i costi dei materiali e produrre rispettando l'ambiente con alta qualità grazie alle nuove tecnologie. L'importanza in queste reti d'impresa risiede nel riciclaggio e non più nel mero consumo. Le aziende possono sempre concentrarsi sulle proprie produzioni, ma dando modo agli scarti di essere riutilizzati.

## **PUO' YOUFM DIVENTARE UNA B CORP? COSA MODIFICARE?**

L'obiettivo presentato in questo elaborato è quello di ipotizzare un cambiamento della rete YOUFM in B Corp. E' stato, dunque, richiesto alla rete d'impresa, in particolare al manager di rete, di compilare e completare il questionario BIA di B Lab per verificare lo stato attuale di YOUFM e misurare l'impatto che sta avendo sulla società, sulla base delle domande standard per ottenere la certificazione B Corp.

La premessa, riportata da Honeyman (2016), è che difficilmente già dal primo tentativo di una qualsivoglia azienda si riesca ad ottenere un punteggio sufficiente per la certificazione B Corp. E' un questionario particolarmente dettagliato e richiede diverso tempo. Infatti, offre la possibilità di essere rivisto e aggiornato più volte in modo da poter effettuare la procedura in più *step* che permettono l'avvicinamento graduale all'obiettivo minimo di 80 punti.

La scelta di questo specifico manuale ("Il manuale delle B Corp-Usare il business come forza positiva", Honeyman 2016) serve per avvalorare l'elaborato. Il suo contributo è risultato basilare per compiere la seguente analisi, dato che esso rappresenta il manuale per eccellenza del movimento B Corp e viene citato in tutte le convention dedicate all'argomento. E' l'unico manuale che possiede il certificato di B Lab ed è riuscito ad uniformare un'unica presentazione di tutte le B Corp esistenti, unendo inoltre le descrizioni di ciò che è il movimento, con i dettagli e i consigli che le aziende stesse possono mettere in pratica, risulta quindi un manuale pratico, oltre che di lettura informativa ed è stato redatto da un consulente di sostenibilità, fondatore di una B Corporation e cofondatore di *Force For Good Fund*, il quale si fa portavoce per le aziende B Corp al fine di insegnare cosa rappresenta questa community.

Di seguito viene considerata l'analisi nel dettaglio.

Come primo procedimento, è stato calcolato il punteggio totale del primo tentativo di compilazione del questionario di YOUFM.

La somma totale risulta di 26 punti su 200. Qualsiasi punteggio al di sopra dello zero indica che l'azienda sta compiendo qualcosa di positivo per la società e l'ambiente.

Michael Luni Libes, fondatore e direttore generale di Fledge, sostiene: "All'inizio il B Impact Assessment ci era sembrato impegnativo e scoraggiante. Ripensandoci, tuttavia, il processo è stato incredibilmente utile, e consigliamo vivamente a tutti di seguire il nostro esempio" (Honeyman 2016, 80).

Dunque, continuando il procedimento, è stata considerata sul sito la “Valutazione d’impatto rapida”, come esempio più immediato per ottenere una visione completa dell’azienda e degli ambiti in essa da estrapolare e valutare. Di seguito:

**Tabella 2 - B Rapporto d'impatto YOUFM**

<b>B Rapporto d'impatto</b>		
<b>Completato : 5 Agosto 2018</b>		
	Punteggio medio di altre aziende	Punteggio dell'azienda YouFm
Sommario		
<i>Governance</i>	4.9	<b>0.4</b>
<i>Lavoratori</i>	21.8	<b>9.5</b>
<i>Comunità</i>	17.3	<b>14.7</b>
<i>Ambiente</i>	7.8	<b>1.2</b>
<b>B Punteggio di impatto</b>	51.8	<b>26</b>

Sulla base del manuale di Honeyman (2016), per quanto concerne le votazioni singole, vengono dati degli intervalli di votazioni da 0 a 3, da 4 a 6 e da 7 a 15, rispettivamente valutati come negativo, abbastanza buono e ottimo.

Per quanto riguarda invece la sezione “Dipendenti” e la sezione “Comunità”, YOUFM si può ritenere soddisfatta, benché, in ogni caso, ci sarà sempre qualcosa da migliorare. E’ stato possibile per lo più rivolgere l’attenzione agli ambiti di “Ambiente” e “Governance”, essendo questi i punteggi più bassi tra le 4 sezioni.

Interessante è il confronto automatico che viene fatto dal sito stesso di B Lab, nella sezione “Rapporto D’Impatto Generale B”, tra le aziende similari a quella stessa presa in considerazione. In questo caso sono state considerate 513 aziende aventi da 50 a 249 dipendenti. Il confronto sul punteggio risulta quindi 26/53.6, rispettivamente la votazione di YOUFM a confronto con la media delle altre 513 aziende.

Di seguito, si veda la sezione “Rapporto istantaneo”. Mostra la comparazioni di ogni singola risposta, data da YOUFM per ogni domanda, con quelle date da altre aziende.

Dunque, il calcolo finale risulta un numero calcolato in relazione alla media. Sarà un numero al di sopra della media delle risposte, o un numero al di sotto.

Si scelga di evidenziare quelle che si trovano al di sotto delle risposte medie, per poter indirizzare, fin da subito, verso ciò che si ritiene da perfezionare o aggiungere per sollevare il punteggio totale di YOUFM. Ne troviamo 20 di risposte al di sotto.

- Organo di governo
- Il mantenimento della mission
- % al di sopra del salario di sussistenza
- Benefit offerto dall'azienda
- Congedo retribuito di maternità
- Processo di feedback formale
- Informazioni nel manuale del dipendente
- Opzioni di flessibilità lavorativa
- Tasso di crescita dell'occupazione
- Diversità nel consiglio di amministrazione
- Programma di cittadinanza aziendale
- % dei ricavi donati in beneficenza
- Sistema di gestione ambientale
- Metodi di riduzione delle sostanze chimiche
- Consumo di energia
- Monitoraggio dell'uso delle acque
- Risorse rinnovabili
- Efficienza energetica delle strutture aziendali
- Conservazione delle risorse idriche
- Monitoraggio delle emissioni di gas a effetto serra

Queste sono le prime tematiche da trattare e migliorare affinché il punteggio accresca.

Consultando il “Rapporto di miglioramento”, ovvero, ciò che B Lab consiglia, per migliorare l'azienda in questione, nel dettaglio affinché questa, di volta in volta, sappia dove migliorarsi e cosa cambiare.

Nel questionario, una volta scelta la sezione di reportistica finale, si ha la possibilità di scegliere quale dei quattro micro argomenti si preferisce selezionare per valutarli singolarmente. Valutando i punteggi ottenuti, i meno soddisfacenti, risultano Ambiente e Governance.

Le valutazioni di reportistica finale sui miglioramenti suggeriti da poter compiere, nella prima sezione, risultano 8.

Di seguito:

**Tabella 3 - "Ambiente" YOUFM**

<b>AMBIENTE</b>	<b>YOUFM</b>	<b>ALTRE AZIENDE</b>
Efficienza energetica delle strutture aziendali	0,24	0,72
Metodi di riduzione delle sostanze chimiche	0,23	0,95
Conservazione delle risorse idriche	0	0,72
Sistema di gestione ambientale	0,76	1,91
Monitoraggio dell'uso delle acque	0	0,72
Consumo di energia	0	0,72
Risorse rinnovabili	0	1,44
Monitoraggio delle emissioni di gas a effetto serra	0	0,71

I valori che YOUFM ha ottenuto nella sezione “Ambiente”, come riportato precedentemente, equivalgono a 1.2/7.8 di altre aziende a confronto. Andando a modificare i punti nella lista soprariportata si potrà accrescere il punteggio.

Per quanto, invece, riguarda la sezione “Governance”, con punteggio 0.45/1.61, risaltano 2 domande da modificare per accrescere il totale:

**Tabella 4 - "Governance" YOUFM**

<b>GOVERNANCE</b>	<b>YOUFM</b>	<b>ALTRE AZIENDE</b>
Organi di governo	0,26	1,33
Caratteristiche della mission aziendale	0,19	0,28

Questi sono solo 10 punti di modifica da dover compiere, dei 23 consigliati e segnalati dal sito finora, per avviare un netto miglioramento verso l'obiettivo di certificazione B Corp.

Prendendo in considerazione ancora più nel dettaglio i cinque argomenti della Tab.3, in quanto queste sono state le votazioni più basse tra le sezioni scelte:

### **1. Conservazione delle risorse idriche**

Quali dei seguenti metodi di conservazione delle risorse idriche sono stati attuati nella maggior parte degli uffici della tua azienda?

- Rubinetti/miscelatori, bagni/orinatoi, erogatori per docce a flusso ridotto
- Uso di acque grigie per l'irrigazione
- Irrigazione a basso volume
- Raccolta dell'acqua piovana
- Altro (specifica)
- Nessuno
- N/A: l'azienda ha un ufficio virtuale

### **2. Monitoraggio dell'uso delle acque**

Acqua:

- Al momento non monitoriamo né registriamo i consumi
- Monitoriamo e registriamo i consumi (senza obiettivi di riduzione)
- Monitoriamo e registriamo i consumi e abbiamo obiettivi di riduzione specifici
- Monitoriamo i consumi e abbiamo raggiunto obiettivi di riduzione specifici durante l'ultimo esercizio

### 3. Consumo di energia

Energia:

- Al momento non monitoriamo né registriamo i consumi
- Monitoriamo e registriamo i consumi (senza obiettivi di riduzione)
- Monitoriamo e registriamo i consumi e abbiamo obiettivi di riduzione specifici
- Monitoriamo i consumi e abbiamo raggiunto obiettivi di riduzione specifici durante l'ultimo esercizio

### 4. Risorse rinnovabili

Quale % del consumo di energia è prodotta da fonti rinnovabili a basso impatto ambientale?

Includi l'elettricità e altri consumi di energia da riscaldamento, acqua calda, ecc :

- 0%
- 1-24%
- 25-49%
- 50-74%
- 75-99%
- 100%
- Non so

### 5. Monitoraggio delle emissioni di gas a effetto serra

Seleziona l'opzione che meglio descrive il modo in cui la tua azienda monitora e registra le seguenti emissioni: Ambiti 1 e 2 Gas serra (GHG) :

- L'azienda al momento non monitora né registra le emissioni
- L'azienda monitora e registra le emissioni (senza obiettivi di riduzione)
- L'azienda monitora le emissioni e ha specifici obiettivi di riduzione
- L'azienda monitora le emissioni e ha raggiunto specifici obiettivi di riduzione durante il periodo di riferimento
- Eliminazione integrale delle emissioni di questo sottoprodotto
- N/A

Dopo aver riportato le risposte date dal manager di rete, riguardanti le precedenti domande, possono essere presi in considerazione i consigli dati direttamente da Honeyman (2016).

Il volume attinente è assai utile per le aziende che stanno tentando, o si sono interessate, al tentativo di diventare parte della community delle B Corp. Infatti, non è solo un volume di lettura, ma anche di pratica grazie alla possibilità di scrivervi appunti e verificare effettivamente il questionario BIA nelle sue funzioni e dettagli.

Il primo consiglio, che il volume ci dà, è:

“Esegui ogni anno un audit ambientale sull’efficienza nei consumi di acqua ed energia e nella produzione di rifiuti; garantisci la trasparenza dei risultati.”

Come riportato sul manuale, l’audit è uno strumento per verificare l’impatto ambientale dell’azienda.

Viene considerato nuovamente la trasparenza come obiettivo comune condivisibile tra le B Corp, uno tra i punti più importanti per poter diventare una B Corp. Il BIA premia tutte quelle imprese che rendono l’audit trasparente, perché possa servire da informativa per tutti, sia come verifica i conseguimento delle azioni benefit dell’azienda.

E’ stato dimostrato che applicare modifiche per aiutare l’ambiente, porti conseguentemente un risparmio di denaro; per quanto riguarda l’acqua, piccoli accorgimenti potrebbero essere fondamentali, come ad esempio installare dei rubinetti a basso consumo d’acqua, o irrigare con acque grigie i territori.

“Incrementare il consumo annuale di energie rinnovabili (in rapporto ai consumi totali di energia).”

Questa gestione risulta semplice quando si possiedono fonti solari, eoliche, marine, idroelettriche, geotermiche, biomasse o idrogeno. Nel caso in cui non ci fosse la possibilità di possedere mezzi, come i pannelli solari, vi è la possibilità di compensare in altri modi, ad esempio con la riforestazione urbana.



“Monitora e registra le emissioni di gas a effetto serra”

Ad oggi si stanno studiando diversi modi per ridurre le emissioni di Co2.

Stabilendo che non è più sufficiente ridurre le emissioni di anidride carbonica per risollevare la situazione critica attuale del riscaldamento globale, si stanno applicando diverse modalità per catturare la Co2 presente nell'aria o riutilizzarla.

Si vedano in riferimento, gli studi compiuti da Debora Fino, coordinatrice del progetto europeo Celbicon sul recupero e riutilizzo della Co2.

Ad esempio, la tecnica sviluppata da un'azienda svizzera, ClimeWorks. Il progetto, finanziato dalla comunità Europea, mira a riciclare la Co2 per trasformarla in biocarburanti e altri prodotti. Catturata la Co2 viene immagazzinata in appositi depositi sotterranei o riutilizzata nell'industria chimica o alimentare.

E' indispensabile calcolare le proprie dispersioni dei gas, considerando anche la riduzione di costi per l'impresa, oltre che l'aiuto per l'atmosfera.

Per esempio uno strumento come Master Clima è utile per tradurre i consumi energetici delle aziende in quantità equivalenti di Co2 prodotti. (Politecnico di Torino 2018)

“Stimola i tuoi fornitori ad avviare audit o verifiche ambientali anche al loro interno, ad esempio in tema di consumi d'acqua ed energia, emissioni di carbonio, scelta di fonti rinnovabili o materiali”

Il riferimento non si limita solo ai fornitori, ma è estendibile anche all'interno di una rete d'impresa come YOUFM, nella quale si potrebbero avviare audit in ogni azienda partecipante, affinché si impegni a ridurre le proprie emissioni, sprechi di energia e acqua, ecc.

Purtroppo, come riportato nel libro di Honeyman (2016), ci sono ancora dei limiti. Si sottolinea l'assenza di uno strumento pratico e facile per misurare, confrontare, migliorare l'impatto di ogni singolo fornitore o, aggiungiamo, azienda nella rete.

La soluzione è in fase di sviluppo ed anche questa, si spera che, un giorno possa essere adattata anche al discorso di rete d'impres; alcune aziende leader affrontano il problema usando il BIA come strumento gratuito per mettere a confronto le proprie *supply chain* .

I primi esempi di miglioramento, al di fuori del questionario, legati alla rete YOUFM ce li dà il Manager di rete stesso.

Gli impatti positivi che YOUFM genera, li misura sui clienti, sulla loro soddisfazione diretta e sulle performance prodotte.

Si potrebbe quindi rendere i dipendenti partecipi e consapevoli dei risultati dovuti dal loro lavoro, attraverso un continuo feedback ed investimento sulle loro necessità specifiche.

Ad esempio, mettere a disposizione dei lavoratori, anche in orario lavorativo, la cura del loro stesso giardino, o per la cura degli spazi condominiali in cui risiedono essi stessi. Questo potrebbe portare grandi benefici a loro ed alla comunità in cui vivono. Produrrebbe effetti positivi sulla loro qualità di vita e a livello sociale.

Le parrocchie e i centri ricreativi dei dipendenti, potrebbero avere incentivi nel socializzare il contributo lavorativo dei dipendenti di YOUFM; l'educazione alla cura dell'ambiente dei figli degli stakeholder della rete, è un valore che si sedimenta nel tempo, e questo si potrebbe attivare attraverso attività ludiche o lavorative che coinvolgano l'azienda, i dipendenti e la famiglia.

“Non elargizioni, ma social benefit collaboration”, chiarisce il Manager di rete.

## Conclusioni

Prendendo in considerazione il sito ufficiale di B Lab, si noti la presenza di una sezione di riferimento importante per la tesi svolta. In essa viene specificata la certificazione B Corp rivolta verso le aziende in franchising e verso le aziende con filiali annesse.

Nella pagina online si descrivono nel dettaglio diverse tipologie di aziende esistenti, come, ad esempio, le filiali con un nome proprio, non ricollegato alla “azienda madre”.

Evidentemente differenti dalle reti d’impresa, le aziende con filiali, possono fornire uno spunto interessante per l’applicazione della certificazione B Lab a YOUFM. Mostrano come assegnarla anche alle “estensioni” delle aziende, anche se, diverse da una rete.

B Lab si sta sicuramente espandendo e, le innovazioni riguardanti il sito e la certificazione a più tipologie di aziende, stanno subendo mutazioni. Ad esempio, alle aziende capogruppo con delle filiali, B Lab propone sia una certificazione di tipo singola, sia una collettiva.

Analogamente, la medesima applicazione ad una rete di impresa, risulta dunque possibile.

Inoltre, possiamo leggere a piè di pagina, del suddetto sito, questa citazione:

“Mentre molte grandi aziende pubbliche sono impegnate nella certificazione B Corp e nella più ampia *B Economy*, ogni azienda è unica. Contattaci compilando il modulo sottostante e il nostro team ti contatterà a breve per discutere i tuoi obiettivi e determinare quale incarico ha senso per la tua attività”.

Questo, precisamente, dimostra quanto possa essere effettivamente malleabile e predisposta a cambiamenti innovativi B Lab ed anche la certificazione stessa B Corp.

Molto importante è considerare ciò che Honeyman (2016) sostiene già dall’introduzione, ovvero che il modello B Corp è un riferimento a qualsiasi azienda, B2B, B2C, imprese individuali locali, brand globali, *star-up*, aziende familiari di quarta generazione, società a responsabilità limitata o partnership, imprese di proprietà dei lavoratori o cooperative, società di capitali o società di persone, ma anche per chi sta decidendo la struttura di una nuova attività imprenditoriale. Dunque, l’aggiunta delle reti d’impresa diventa automatica ed assolutamente opportuna.

Meditando sui precedenti capitoli di svolgimento ed approfondimento, è doveroso sottolineare che, trattando di una rete d’imprese, lo svolgimento del questionario risulta

chiaramente sperimentale e quindi molte attività richieste dal questionario, possono essere svolte solo da alcune aziende partecipanti alla rete, sulla base delle proprie competenze e settore. L'esercizio di queste competenze si estende, condividendolo tra molteplici aziende; alcune sono invece compiute da determinate aziende singolarmente, e non sono quindi considerate da altre. Il manager di rete, dunque, ha potuto dedurre solo in parte, anche se per un'alta percentuale, lo svolgimento delle attività compiute da ogni singola azienda partecipante delle rete.

Sarebbe opportuna una rivisitazione del questionario BIA per poter adattare le domande, considerando l'attività benefit su più imprese, le quali lavorano singolarmente ma contemporaneamente all'unisono come, per l'appunto, in una rete d'impresa.

Si consideri che, per poter partecipare ad una rete come YOUFM, vi è *in primis* l'importanza di aderire al codice etico; una base considerata indispensabile per l'iscrizione e sulla quale risiede grande interesse ed attenzione.

Sulla base di questo, possiamo già accennare ad un'ipotetica similitudine tra le B Corporation e YOUFM ma, come già detto, possiamo anche ipotizzare una modifica utile a questo genere di imprese all'interno del questionario, affinché risulti una compilazione consona a questo genere di strutture organizzative così che il lavoro del manager di rete venga inoltre agevolato nella perfetta compilazione del suddetto.

Bisogna anche chiarire quanto B Lab risulti effettivamente disponibile per eventuali chiarimenti o dubbi. Dà la possibilità, una volta terminato il questionario, di collaborare con lo staff o con un analista per eventuali chiarimenti e modifiche da apportare nei "Processi di verifica".

Da valutare è anche l'aggiornamento che verrà apportato al questionario BIA versione 6.0 a partire dal Gennaio 2019. Viene completato ogni tre anni per apportare modifiche della struttura ed agevolare la comprensione delle domande e la modifica dei contenuti, anche sulla base dei feedback ricevuti dalle precedenti imprese che hanno partecipato.

Ci si augura, quindi, che ben presto verrà rivolta l'attenzione anche alle reti d'impresa, le quali, unendo le forze tra più aziende, potranno certamente portare grandi vantaggi al movimento delle B Corp. La collaborazione porta maggior valore e maggiori occasioni di innovazione e maggiori possibilità di raggiungere un obiettivo.

"Non c'è prova migliore del progresso di una civiltà che il progresso della cooperazione." (John Stuart Mill)

Al termine della ricerca è stato doveroso interpellare il manager di rete, diretto interessato e fonte indispensabile di questo progetto.

La curiosità verteva sullo sviluppo ed il completamento del questionario secondo la sua diretta esperienza, immedesimandoci per un attimo nell'ente B Lab.

Il manager ritiene che le domande siano forse generiche per determinate aziende, mentre per altre richieda dati poco rilevanti ai fini della misurazione dei reali valori e dell'incidenza degli stessi in relazione ai macro dati aziendali. Suggerisce una più consona differenziazione tra due tipologie di questionari: uno per le aziende manifatturiere, una per le aziende di servizi.

Interessante punto di vista, sicuramente da mantenere in considerazione. Apportare modifiche sulla base di un esperto, il quale ha effettivamente avuto a che fare con lo svolgimento del questionario BIA, per una qualsivoglia azienda, risiede alla base della buona riuscita degli aggiornamenti e degli sviluppi positivi per la community B Corp.

Per rispondere alla domanda del capitolo introduttivo dell'elaborato:

“E' possibile attuare un cambiamento radicale, o una modifica, per ogni impresa, azienda o attività imprenditoriale affinché, dal suddetto cambiamento, ne derivino sia per la stessa, sia per l'ambiente, grandi benefici?”

La risposta è sì, in particolare riferendoci alla rete d'impresa YOUFM.

Le basi sulle quali lavorare sono presenti, e le modifiche nel questionario BIA sono costanti e sempre più innovative.

Come si è visto, i cambiamenti sperimentali sono possibili e l'apertura verso ogni orizzonte imprenditoriale è totale da parte di B Lab. Dunque, non esiste motivo di sbarramento o limitazione per non tentare una trasformazione della rete interessata, in una B Corp.

La crescita della *community* B Corp è sempre un aspetto da percepire come positivo, anche se questo può richiedere qualche sacrificio in più e delle tempistiche più lunghe per quanto concerne la certificazione.

Sarà sicuramente un esperimento nuovo e non ancora rodato, ma la rete sostenibile YOUFM potrà tentare la nuova strada, poiché essa è già in pratica una B Corp. Grazie alle sue attuali caratteristiche e, considerando che al suo interno risiedono già due B Corp precedentemente presentate, l'ultimo passo sarà unicamente quello di avviare una buona procedura per ottenere ufficialmente la certificazione BIA.

La speranza, terminando, è quella di poter estendere sempre più la *community*, apportando tutto il bene necessario alla società e all'ambiente che, oggi più che mai, richiede estremo aiuto.

Si spera che, ricerche come la medesima, abbiano la facoltà di incentivare altre aziende, di qualsivoglia natura, ad effettuare il primo passo verso un futuro brillante, per sé stesse e per il mondo.

Come sostenne Andrea Magnani (LAM Consulting), durante la convention "Condivivere", esiste purtroppo l'effetto "*Butterfly*", a causa del quale le persone non hanno relazioni lineari nel mondo, dunque, si fatica a prendere decisioni aziendali a favore della sostenibilità, poiché nessuno si sente un responsabile diretto dell'inquinamento nel mondo o della plastica negli oceani. (YouTube 2018)

C'è bisogno di maggiore consapevolezza affinché ognuno possa accrescere le proprie competenze, donarle ad un unico agglomerato di imprese, e predisporre a favore del pianeta. Il benessere collettivo può giungere da chiunque; questo è solo un modo per dimostrare che anche le aziende, di varia natura, possono dare il proprio contributo. Infatti, è anche l'obiettivo del movimento delle B Corporation dare il buon esempio sul "fare del bene" anche se sono aziende che si occupano del proprio profitto.

## Sitografia

1. B Lab Europe, *La Certificazione B Corp in Italia*, <http://bcorporation.eu/italy>, consultato il 23/02/2018;
2. Report, Michele Buono, *Solution Revolution*, <http://www.report.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-c2b6ce4c-69c2-464b-8179-9cb3f692a64f.html>, pubblicato il 10/11/2014, consultato il 15/01/2018;
3. YouTube, *Qualcosa sta accadendo -- B Corp, le imprese For Benefit | Paolo di Cesare | TEDxBologna*, <https://www.youtube.com/watch?v=bQdkYneq-R4> TEDx Talks, consultato il 24/03/2018;
4. YouTube, *Nativa e le B Corp al TGI - Intervista Paolo Di Cesare*, <https://www.youtube.com/watch?v=tIF6bw1hHXo>, pubblicato il 9/10/2014, consultato il 22/03/2018;
5. Andrea Federigi, *B the Change! - Cosa sono le Società Benefit e le B Corp* <http://www.greenideatech.com/b-the-change-cosa-sono-le-societa-benefit-e-le-b-corp>, consultato il 25/03/2018;
6. Paolo Di Cesare, *Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo*, <http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/libri/978-88-6969-202-4/le-benefit-corporation-e-levoluzione-del-capitalis/>, consultato il 3/05/2017;
7. Istituto B, *Not business as usual*, <https://vimeo.com/83898645>, consultato il 7/06/2017;
8. Paolo Rossi, *L'evoluzione delle forme "ibride" di impresa nel diritto nazionale: le benefit corporations nella l.n.208/15*, [http://www.amministrazioneincammino.luiss.it/app/uploads/2018/02/Rossi\\_Evoluzione-forme-ibride-impresa.pdf](http://www.amministrazioneincammino.luiss.it/app/uploads/2018/02/Rossi_Evoluzione-forme-ibride-impresa.pdf), consultato il 3/09/2018;

9. Cuoospace - Corporate blog, *B-Corp, Quarto Settore e Organizzazioni Ibride*, <https://www.cuoospace.it/2018/07/b-corp-quarto-settore-e-organizzazioni-ibride.html>, consultato il 10/08/2018;
10. B Lab Europe, *Cosa sono le Società Benefit?*, <http://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>, consultato il 6/05/2018;
11. YouTube, *Certificazione B-Corp*, <https://www.youtube.com/watch?v=He3mTMMgTio>, pubblicato il 3/08/2016, consultato il 9/07/2018;
12. YouTube, *La certificazione BCorp conquista molti imprenditori italiani*, <https://www.youtube.com/watch?v=E-iWFknRetA>, pubblicato il 27/06/2017, consultato il 22/06/2018;
13. B Lab, *Certified B Corporation*, <https://bcorporation.eu/>, consultato il 20/05/2018;
14. YouTube, *Perché Reinventare le Organizzazioni, l'esempio di Mondora Srl*, [https://www.youtube.com/watch?v=1gkLG\\_BWFZc](https://www.youtube.com/watch?v=1gkLG_BWFZc), pubblicato il 17/01/2017, consultato il 20/11/2018;
15. YouTube, *Reinventare le Organizzazioni Bookcity Milano*, [https://www.youtube.com/watch?v=brR\\_zKvX7MI](https://www.youtube.com/watch?v=brR_zKvX7MI), pubblicato il 19/12/2016, consultato il 20/11/2018;
16. YouTube, *Lean and Agile Adoption with the Laloux Culture Model, copyright Agile for all, Zeyn*, <https://www.youtube.com/watch?v=g0Jc5aAJu9g>, pubblicato il 4/02/2016, consultato il 10/12/2017;
17. Edilone.it, *Reti di impresa: rete soggetto o rete contratto?*, <http://www.edilone.it/news/appalti-e-lavori-pubblici/reti-di-impresa-rete-soggetto-o-rete-contratto/>, consultato il 5/06/2018;
18. Sara Cirone, *Ultimi Articoli del Blog*, <https://www.saracirone.com/>, consultato il 5/09/2018;



19. B Impact Assessment, *Casi Studio*, <https://bimpactassessment.net/case-studies>, consultato il 7/10/2018;
20. LAM Consulting, *Apprendere per competere*, <http://www.lamconsulting.it/>, consultato il 5/09/2018;
21. Sara Cirone, *Intervista a Viero Negri*, <https://www.saracirone.com/intervista-a-viero-negri/>, consultato il 30/10/2018;
22. Amedea Servizi, *Sostenibilità Ambientale*, <http://www.amedeaservizi.com/chissiamo/sostenibilita-ambientale/>, consultato il 5/05/2018;
23. YouFm, *Approfondimenti*, <https://www.youfm.it/blog/approfondimenti/page/3/>, consultato il 1/06/2018;
24. YouFm, *News*, <https://www.youfm.it/blog/news/>, consultato il 1/06/2018;
25. YouFm, *Amedea Servizi partner per il facility management*, <https://www.youfm.it/blog/news/amedea-servizi-partner-per-il-facility-management/>, consultato il 7/07/2018;
26. Politecnico di Torino, *Conversione della Co2 in prodotti ad alto valore aggiunto*, [http://www.researchers.polito.it/success\\_stories/progetti\\_horizon2020\\_coordinati/conversione\\_della\\_co2\\_in\\_prodotti\\_ad\\_alto\\_valore\\_aggiunto](http://www.researchers.polito.it/success_stories/progetti_horizon2020_coordinati/conversione_della_co2_in_prodotti_ad_alto_valore_aggiunto), consultato il 3/07/2018;
27. Amici della Terra, *Cleaner – Abbattere le emissioni di Co2 nella produzione del cemento*, <http://amicidellaterra.it/index.php/iniziative/185-cleaner-abbattere-le-emissioni-di-co2-nella-produzione-del-cemento>, consultato il 3/11/2018;
28. B Lab, *Entità Correlate UE*, <https://bcorporation.eu/node/39539>, consultato il 3/09/2018;
29. B Lab, *Capogruppo con Filiali*, <https://bcorporation.eu/certification/related-entities#parent-companies>, consultato il 3/09/2018;

30. YouTube, *B Corp Anthem - B The Change*, <https://www.youtube.com/watch?v=V-VFZUFJwt4>, pubblicato il 9/01/2014, consultato il 5/05/2018;
31. B Impact Assessment, *Cruscotto YouFm*, <https://app.bimpactassessment.net/dashboard>, consultato il 19/11/2018;
32. YouTube, *Webinar Series: The Path to B Corp Certification Part II*, <https://www.youtube.com/watch?v=mhh0NBeG004>, pubblicato il 9/04/2015, consultato il 7/07/2018;
33. YouTube, *CondiVivere 2018 - Sara Cirone, Alessandro Curti, Paolo Di Marco*, <https://www.youtube.com/watch?v=-MbLzq2k84s>, pubblicato il 20/07/2018, consultato il 22/02/2018;
34. YouTube, *CondiVivere 2018 - Andrea Magnani*, [https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=27&v=\\_s1B1oCxb5k](https://www.youtube.com/watch?time_continue=27&v=_s1B1oCxb5k), pubblicato il 20/07/2018, consultato il 22/02/2018;
35. YouTube, *Cosa sono le B Corp e cosa fa Nativa? Paolo di Cesare e Anna Cogo rispondono*, <https://www.youtube.com/watch?v=OaX3CjquFC0>, pubblicato il 30/03/2018, consultato il 2/004/2018;
36. YouTube, *Perché siete una B Corp?*, <https://www.youtube.com/watch?v=ihF574VIZ-0>, pubblicato il 7/06/2016, consultato il 5/05/2018;
37. YouTube, *Magazine B 38th Issue: Patagonia*, <https://www.youtube.com/watch?v=47AX6QA5Rk8>, pubblicato il 8/07/2015, consultato il 17/07/2018;
38. EticaNews, *Ecco le prime cinque società benefit*, <https://www.eticanews.it/in-breve/ecco-le-prime-cinque-societa-benefit/>, consultato il 28/08/2018;
39. 4Ocean, <https://4ocean.com/>, consultato il 7/08/2018;
40. B Lab, *Qual è la differenza tra una B Corp certificata e una Benefit Corporation/società benefit?*, <http://www.societabenefit.net/b-corp-e-societa-benefit-tabella-comparativa/>, consultato il 23/02/2018;

41. Making industria Romagna, *Amedea servizi partner del cliente per il facility management*, <https://www.confindustriaromagna.it/riviste/2017/making-n-3-2017-esecutivo.pdf>, N°3 2017, consultato il 5/05/2018;
  
42. Confindustria 2012, *Confindustria per la sostenibilità*, [http://www.confindustria.it/Conf2004/DbDoc2004.nsf/D9924E0FD5A8F942C1257998005B03F1/\\$File/Carta%20e%20guida%20Sole24Ore.pdf](http://www.confindustria.it/Conf2004/DbDoc2004.nsf/D9924E0FD5A8F942C1257998005B03F1/$File/Carta%20e%20guida%20Sole24Ore.pdf), consultato il 5/07/2018

## Bibliografia

1. Baggio C., Becheli R., Bobbo F., Callegaro I. (2014), *Governance aziendali in un'ottica di CSR: il modello delle benefit corporation*, Venezia;
2. CSR Piemonte (2015), *Benefit Corporation. Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*, collana Imprese Responsabili;
3. Faraci D. (2015), *B corporation come modello emergente di business sostenibile. Approfondimento empirico sulle B Corp nelle Americhe e in Europa*, Venezia;
4. Fichera R. (2017), *Impresa sociale, B Corp, Società Benefit. Nuovi e vecchi modelli giuridici tra non e for profit*, Mauritius, Edizioni accademiche italiane;
5. Gallucci F. (2016), *Neuromarketing*, Milano, Egea;
6. Honeyman R. (2016), *Il manuale delle B Corp. Usare il business come forza positiva*, Oakland, Bookabook;
7. Laloux F. (2016), *Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*, Brussels, Nelson Parker;
8. RetImpresa (2018), *Guida alle reti d'impresa. Manuale operativo sul contratto di rete per imprenditori, professionisti ed esperti*. Assise Generali;
9. Tartaglia F. (2013), *Il marketing al tempo della crisi. Dalle transazioni fra operatori economici alle reazioni fra persone*, Padova, Libreriauniversitaria.it