

I libri di Ca' Foscari 4

---

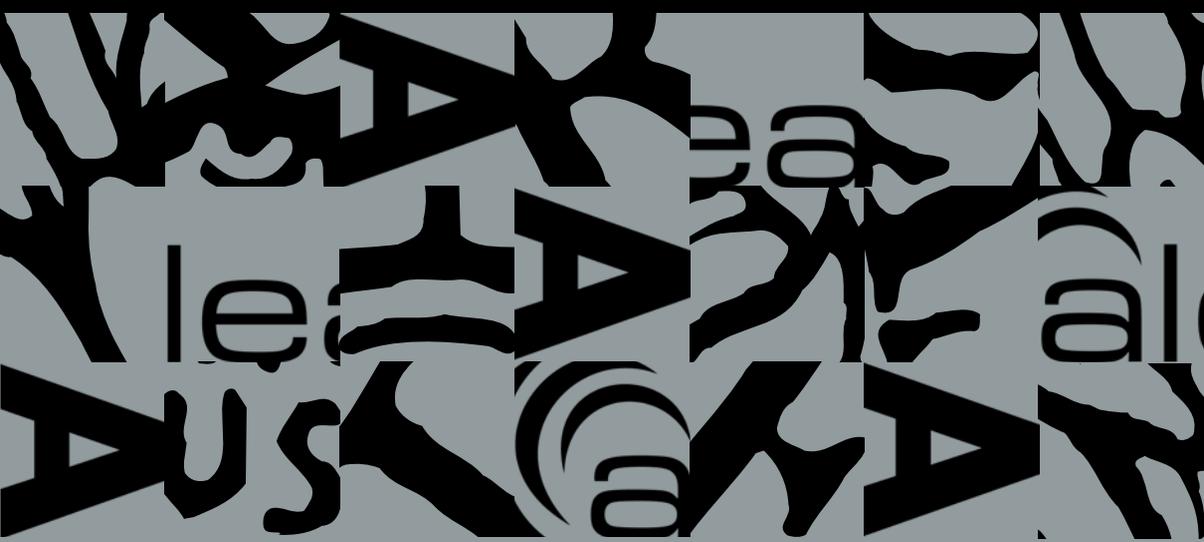
# L'azienda sostenibile

## Trend, strumenti e case study

a cura di  
Marco Fasan e Stefano Bianchi



**Edizioni**  
Ca' Foscari



L'azienda sostenibile

## **I libri di Ca' Foscari**

4



**Edizioni**  
Ca' Foscari



# **L'azienda sostenibile**

## Trend, strumenti e case study

a cura di  
Marco Fasan e Stefano Bianchi

Venezia  
**Edizioni Ca' Foscari** - Digital Publishing  
2017

L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study  
a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

© 2017 Marco Fasan, Stefano Bianchi

© 2017 Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing per la presente edizione

Qualunque parte di questa pubblicazione può essere riprodotta, memorizzata in un sistema di recupero dati o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo, elettronico o meccanico, senza autorizzazione, a condizione che se ne citi la fonte.

Any part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means without permission provided that the source is fully credited.

Edizioni Ca' Foscari - Digital Publishing  
Università Ca' Foscari Venezia  
Dorsoduro 3246, 30123 Venezia  
<http://edizionicafoscari.unive.it/> | [ecf@unive.it](mailto:ecf@unive.it)

1a edizione novembre 2017

ISBN 978-88-6969-188-1 (e-book)

ISBN 978-88-6969-202-4 (stampa)

## **L'azienda sostenibile**

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

## **Sommario**

### **Prefazione**

Michele Bugliesi

7

### **Prefazione**

Monica Boccanegra

9

### **Capitani Coraggiosi con ALEA e Ca' Foscari Alumni**

Visioni sul presente e futuro

Christian Cecchetelli

11

### **Introduzione**

Chiara Mio

15

### **Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated Reporting**

Marco Fasan

17

### **Il punto di vista di Paul Druckman sul ruolo dell'IIRC e il futuro del corporate reporting\***

Marco Mongiello

31

### **Assurance del Report integrato**

Linee guida per l'audit secondo gli standard internazionali e italiani

Stefano Bianchi

41

### **Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo**

Paolo Di Cesare, Eric Ezechieli

55

### **Marketing e comunicazione della sostenibilità**

Un nuovo vantaggio competitivo tra etica e nuovi modelli di business

Federico Rossi

79

### **Contarina Spa**

Il modello virtuoso di raccolta porta a porta a tariffa puntuale

Michele Rasera

103

<b>Il business model delle ‘imprese consapevoli’ Il caso EcorNaturaSi</b>	
Gianluca De Nardi	129
<b>La sostenibilità nell’Università: il caso di Ca’ Foscari</b>	
Federica De Marco, Martina Gonano, Fabio Pranovi	159
<b>Profili biografici degli Autori</b>	183

## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

## Prefazione

Michele Bugliesi

( Rettore dell'Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Questa pubblicazione - la quarta della collana *I libri di Ca' Foscari* - si focalizza su quelle organizzazioni che hanno deciso di impostare la propria azione nella prospettiva della sostenibilità, scegliendo volontariamente di fare impresa tenendo conto del loro impatto, non solo economico ma anche sociale e ambientale e di rendicontare il proprio operato in modo trasparente e puntuale a tutti gli stakeholder.

Ne esce un racconto dinamico e vivace che racconta realtà diverse, ma tutte accomunate dallo sguardo fiero verso il futuro di chi ha scelto di operare in modo responsabile e inclusivo e ha saputo trasformare in opportunità per sé e per l'intera comunità ciò che per altre aziende e realtà costituisce mero adempimento.

Da anni Ca' Foscari ha reso la sostenibilità uno dei pilastri della sua azione, inserendola nello Statuto e promuovendo i valori di etica sociale e ambientale quali elementi fondamentali per la diffusione di un modello di sviluppo che tutela l'ambiente e le risorse naturali e che incentiva l'evoluzione della città, del territorio e della comunità che lo abita.

È un orgoglio per il nostro Ateneo che siano proprio gli Alumni ca' foscari a raccontare e analizzare le imprese che operano in prima linea su questi temi, sottolineando ancora una volta il ruolo fondamentale che hanno le università nel preparare le nuove generazioni alle sfide globali.

Il 1° gennaio 2016 sono entrati ufficialmente in vigore i 17 obiettivi dell'*Agenda 2030* delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile, che chiede ai soggetti a tutti i livelli - nazioni, imprese, istituzioni, cittadini - di impegnarsi per contribuire a mettere in atto un vero sviluppo sostenibile, che ci permetta di migliorare le condizioni di vita di tutti senza distruggere o danneggiare senza rimedio le risorse per chi verrà dopo di noi.

È una grossa sfida che molti hanno già colto e le esperienze presentate nelle prossime pagine sono l'esempio di come la responsabilità sociale di un'impresa possa essere anche la chiave di volta per il suo successo e per il futuro di tutti noi.



## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

## Prefazione

Monica Boccanegra

(Presidente di Ca' Foscari Alumni)

Ca' Foscari Alumni, l'associazione dei laureati dell'Università Ca' Foscari Venezia, è punto di riferimento per tutti coloro che hanno condiviso il percorso universitario tra le mura del prestigioso Ateneo veneziano.

È con soddisfazione che presentiamo la quarta pubblicazione di Edizioni Ca' Foscari che raccoglie testimonianze di professionisti, manager e imprenditori che si sono confrontati sul significato e l'evoluzione del concetto di 'sostenibilità'.

Ca' Foscari Alumni ha messo in atto a suo modo quanto concettualmente emergerà tra le righe di questo libro: l'abbandonare una visione individuale ed egocentrica a favore di una visione collettiva porta senza alcun dubbio a un 'miglioramento'.

Sin dai tempi antichi l'uomo ha scelto di vivere in comunità, si è dato delle regole di comportamento, di convivenza ma perché ha scelto questa via? Perché fin dai quei tempi aveva preso consapevolezza del valore del capitale umano; l'uomo si è messo in gioco con la solidarietà, la collaborazione, la ricerca di una comunione di intenti allo scopo di amplificare questo valore.

L'obiettivo dell'Associazione Ca' Foscari Alumni è questo: creare una comunità che fornisca a tutti i laureati dell'Università Ca' Foscari una rete di contatti rappresentando in questo modo un importante punto di riferimento.

Con i suoi diecimila soci, che vivono e lavorano in ottantacinque paesi nel mondo, Ca' Foscari Alumni ha avviato un meccanismo virtuoso che consente a tutti coloro che ne fanno parte di contribuire con il proprio valore umano, intellettuale e professionale a far crescere il capitale umano dell'associazione stessa e dei singoli soci che ne fanno parte, offrendo loro un valido sostegno per conseguire i propri obiettivi di sviluppo e crescita professionale e offrendo un contributo al cambio generazionale.



## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

# Capitani Coraggiosi con ALEA e Ca' Foscari Alumni Visioni sul presente e futuro

Christian Cecchetelli  
(Presidente ALEA)

ALEA, un filo rosso che si lega alla storia della nostra prestigiosa università da oltre 30 anni e che, fin dalla sua fondazione, porta nel suo DNA innovazione, comunità, trasversalità e contaminazione.

ALEA, Associazione dei Laureati in Economia Aziendale di Ca' Foscari, nasce per essere un tramite tra il mondo del lavoro e l'Università. Sin dagli anni '80 si propone nel mondo come proficua e disinteressata costruttrice di ponti tra esperienze e competenze differenti.

Da sempre innovatori, da sempre estremamente pratici e concreti: nascono da ALEA gli *Expertise center*, incontri non formali e focalizzati su diversi ambiti aziendali (organizzazione, finanza, controllo di gestione ecc.) la prima *social community* (in collaborazione con il CUOA) a partire dal 1985, i *cenacoli* (in collaborazione con il Salone d'impresa) dove ALEA ha raccolto manager per parlare di controllo di gestione, controller e risorse umane, sino ad arrivare alla storica modifica del primo articolo dello Statuto, che elimina il prerequisito della laurea in Economia per affiliarsi all'Associazione, sancendo così formalmente ciò che da sempre ha caratterizzato ed animato la sua azione: il confronto libero senza pregiudizi concettuali e formali, con l'unico e vero obiettivo di fornire un pratico valore aggiunto attraverso il suo operare.

Anche la ormai ventennale tappa istituzionale della cena di conferimento del titolo di Socio onorario ALEA ha da sempre rappresentato un appuntamento di grande interesse, in cui novelli soci di indubbio spessore hanno letteralmente rapito l'assemblea.

Nelle recenti edizioni, in virtù di un deciso restyling della formula (non ancora completato) ALEA si sta proponendo ancor di più come un proficuo veicolo di networking, valore aggiunto critico nell'era della digitalizzazione dell'informazione e delle competenze.

Per onorare la memoria del compianto amico e past president Maurizio Bortali, ALEA ha voluto celebrare il suo esempio personale e professionale inserendo nel mondo del lavoro (in un'efficace formula di mentoring e tutoring) neolaureati dotati di umanità oltre che di capacità professionale, proprio nel solco dell'esempio di Maurizio.

---

### I libri di Ca' Foscari 4

DOI 10.14277/6969-188-1/LCF-4-0c

ISBN [ebook] 978-88-6969-188-1 | ISBN [print] 978-88-6969-202-4

© 2017 |  Creative Commons Attribution 4.0 International Public License

Questo project working, sostenuto da un pool di rinomate aziende e coordinato da una cabina di regia congiunta ALEA-Università Cà Foscari-Alumni, è riuscito nell'intento di portare competenze umane e professionali nel mondo del lavoro, in posizioni di primo piano.

ALEA ha dato vita anche a una stagione di eventi incentrata sul ciclo dei *Capitani Coraggiosi*, grazie al supporto sinergico con Ca' Foscari Alumni, i cui panel sono stati composti sulla base di una precisa strategia comunicativa, orientata a massimizzare il valore aggiunto per i partecipanti. Ecco una sintesi degli argomenti trattati e dei relatori presenti.

Nella prima edizione, datata 2013, si parlò di managerialità 2.0 nel Nord-Est del nuovo millennio. Ad illuminare la platea con il loro intervento (e soprattutto esempio) furono:

- Lauro Buoro (fondatore e Presidente di Nice);
- Stefano Beraldo (amministratore Delegato di Gruppo Coin);
- Andrea Tomat (presidente di Lotto Sport Italia ed all'epoca presidente di Alumni);
- Giovanni Costa (professore emerito, Università Ca' Foscari Venezia).

Nel 2014 (seconda edizione) andò in scena la cultura e gli ospiti d'onore furono numerosi:

- Roberto Cecchi (direttore Generale del Ministero della Cultura);
- Franca Coin (presidente Venice International Foundation);
- Roberto Quaglia (presidente Fondazione Centro Ricerche teatrali di Milano);
- Matteo Marzotto (presidente CUOA e Fiera di Vicenza);
- Andrea Moretti (direttore Dipartimento Economia e Management, Università degli Studi di Udine).

Il 2015 fu l'anno dell'EXPO a Milano ed ALEA non si lasciò sfuggire l'occasione di organizzare la terza edizione mettendo al centro l'Italian food. Anche in questo caso nutrì il gruppo dei relatori presenti all'evento:

- Andrea Rigoni (presidente Rigoni di Asiago);
- Giuseppe Da Re (presidente Bibanesi);
- Fabio Brescacin (presidente e AD EcorNaturaSi);
- Domenico Scimone (Sales & Marketing Director Carpenè Malvolti);
- Stefano Micelli (Università Cà Foscari Venezia)

La quarta edizione datata 2016 con il titolo *Da aziende geocentriche ad aziende eticocentriche*, trattava l'etica d'azienda e ALEA si avvale del contributo fattivo dei seguenti relatori:

- Luigi Bonotto (presidente Fondazione Bonotto);
- Stefano Dal Tin (fondatore Metalli Lindberg);
- Katia Da Ros (vicepresidente IRINOX);

- Eric Ezechieli (cofondatore Nativalab);
- Ivo Nardi (presidente Perlage).

È infatti ancora forte l'eco del successo riscontrato dall'ultima edizione (la quinta nel 2017), dedicata al ruolo del capitale umano nell'era della digitalizzazione e dell'intelligenza artificiale, e di come questo si innesti in nuove forme organizzative sempre più aperte. In quest'occasione ALEA ha portando dentro il nostro prestigioso Ateneo gli studenti del Liceo scientifico Fermi di Padova, freschi vincitori di un concorso internazionale indetto dalla NASA. Queste nuove generazioni hanno testimoniato, attraverso il frutto del loro lavoro, come la tecnologia e le nuove frontiere della robotica siano una grande opportunità di sviluppo.

È con vivo piacere che mi appresto a salutare il nuovo sforzo editoriale della nostra storica Associazione, dopo il precedente *30+ anni di azien-  
dalisti in Laguna*.

Il focus del volume *L'azienda sostenibile* sviluppa il tema dell'edizione 2016 di *Capitani Coraggiosi*, che fu uno straordinario successo in termini di contenuti e audience.

I nuovi contesti etici di rispetto e massimizzazione delle risorse interne ed esterne di cui le nuove organizzazioni d'impresa devono necessariamente tenere conto nella loro gestione è argomento quanto mai attuale e imprescindibile, oltre che strategico.

Tengo a ringraziare la professoressa Chiara Mio, vera esperta e pioniera in materia; il dottor Marco Fasan, ricercatore in Economia Aziendale, Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari, Venezia; ed il dottor Stefano Bianchi, vicepresidente di Ca' Foscari Alumni, partner della società di revisione BDO Italia Spa, Past President di ALEA e insostituibile supporto nel Direttivo ALEA di cui ho l'onore di far parte.

A tutte le altre persone che a vario modo hanno contribuito alla pubblicazione di questo libro va il mio ringraziamento.



## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

## Introduzione

Chiara Mio

(Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

Un'azienda può essere considerata sostenibile se crea valore nel lungo termine per tutti gli stakeholder coinvolti nella propria attività. Questa visione rappresenta lo stato dell'arte del dibattito sulla natura dell'azienda e del mercato che si è sviluppato negli ultimi secoli coinvolgendo studiosi di economia e management.

Fra gli altri, Adam Smith, nella sua opera *Teoria dei Sentimenti Morali* (1759) ragiona sul ruolo dell'etica nella società e nel mercato. Anche la letteratura di economia aziendale italiana ha sviluppato il tema in maniera significativa (fra gli altri, si veda Masini).

L'impulso più recente allo sviluppo del dibattito si è manifestato nel corso degli anni '60 e '70 del secolo scorso grazie all'introduzione del concetto di Corporate Social Responsibility (CSR), in virtù del quale le aziende hanno delle responsabilità sociali, oltre a quelle di massimizzazione del profitto a vantaggio degli azionisti. Risale a quest'epoca il celeberrimo articolo di Milton Friedman «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits», pubblicato nel 1970 dal *The New York Times Magazine*. Nell'ambito dell'accounting, viene proposto negli anni '90 il concetto di *triple bottom line* (John Elkington). La rendicontazione (per lo più volontaria) sui temi sociali ed ambientali risponde a questa logica, completando ed integrando la prospettiva di rendicontazione economico-finanziaria.

Più recentemente, ha assunto sempre maggiore rilevanza l'integrazione fra le varie responsabilità e quindi dimensioni di performance, che non sono più interpretate come diverse e alternative ma come complementari. Il punto massimo di integrazione è rappresentato dal concetto di *shared value* (valore condiviso) proposto da Kramer e Porter in un loro articolo pubblicato dalla *Harvard Business Review* nel 2011. Mentre la CSR ruota attorno al concetto di responsabilità, la sostenibilità (o valore condiviso, nell'accezione di Kramer e Porter) richiama la generazione di valore per tutte le categorie di stakeholder. L'azienda sostenibile quindi non è semplicemente un buon cittadino (ad esempio perché investe rilevanti risorse in attività di *charity*) ma è un buon capitalista. Inoltre, la CSR è generalmente interpretata come il risultato di pressioni esterne, da parte della società e degli stakeholder. La sostenibilità invece deri-

---

### I libri di Ca' Foscari 4

DOI 10.14277/6969-188-1/LCF-4-0d

ISBN [ebook] 978-88-6969-188-1 | ISBN [print] 978-88-6969-202-4

© 2017 |  Creative Commons Attribution 4.0 International Public License

va da un processo di evoluzione interno, che ridisegna la missione e la strategia dell'azienda.

Il libro *L'azienda sostenibile* si inserisce in questo dibattito in continua evoluzione proponendo diversi temi di grande attualità.

Un tema è quello delle Benefit Corporation, che rappresentano uno strumento intimamente collegato (per certi versi, una necessaria e logica conseguenza) con la prospettiva di sostenibilità. Le B Corp riconoscono la necessità di un cambio di paradigma e mirano a utilizzare il business come forza positiva di cambiamento. La recente introduzione, nell'ordinamento giuridico italiano, delle Società Benefit conferisce ulteriore rilevanza al tema.

Un altro argomento oggetto di attenta discussione è quello dell'Integrated Reporting. Il paradigma della sostenibilità deve essere sostenuto da strumenti di *disclosure* e *accountability*. Un'azienda che abbracci la prospettiva del valore condiviso dovrà necessariamente rendicontare la propria performance in maniera coerente. L'Integrated Reporting si candida, in questo senso, ad essere lo standard di riferimento per il presente ed, ancora di più, per il futuro. La recente approvazione del d.lgs. 254/2016, che ridefinisce i confini di rendicontazione facoltativa ed obbligatoria, rappresenta un'importante evoluzione del tema.

La seconda parte del libro presenta alcuni casi di grande rilevanza: Ecor NaturaSì, Contarina e Ca' Foscari Sostenibile, che completano l'opera discutendo, in diversi ambiti, alcuni esempi di applicazione delle logiche di cui sopra.

## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

# Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated Reporting

Marco Fasan

(Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 Il contesto di riferimento. – 3 L'Integrated Reporting. – 4 Le sfide future. – 5 Conclusione.

## 1 Introduzione

Il corporate reporting – ovvero l'insieme di strumenti attraverso i quali le aziende comunicano con i mercati di riferimento – è profondamente evoluto negli ultimi decenni, in conseguenza di mutamenti delle qualità dei beni e servizi scambiati nel mercato, introduzione di nuove tecnologie di comunicazione, aumento della sensibilità dei consumatori e dei cittadini verso determinati temi, legislazioni e standard di riferimento internazionali. L'azienda (e quindi il corporate reporting) non è un'entità a sé stante, ma è immersa in un contesto sociale ed economico, che ne condiziona priorità, obiettivi e, in ultima analisi, capacità di generare valore nel lungo termine.

Questo capitolo tratta dell'Integrated Reporting (IR), presentato come lo stato dell'arte del corporate reporting poiché caratterizzato da grandi elementi di discontinuità rispetto ai precedenti strumenti di rendicontazione.

In primo luogo, l'IR pone al centro della riflessione non solamente le modalità di misurazione dei fatti (economici e non) di gestione ma anche l'oggetto della misurazione. In altre parole, non si interessa solamente di *come* misurare ma anche e soprattutto di *che cosa* misurare. L'IR, a ben vedere, vuole individuare e comunicare – secondo un approccio sostanziale e non formale – i fattori critici che determinano la capacità di un'azienda di creare valore nel lungo termine.

In secondo luogo, l'IR non è solo un documento ma anche (in certi contesti: soprattutto) un processo. L'identificazione chiara del business model, della strategia aziendale, dei rischi, dei capitali rilevanti, delle prospettive future richiede un dialogo sostanziale e non solo formale fra le varie funzioni aziendali che, in ultima analisi, dovrà far emergere un approccio condiviso. La comunicazione al mercato potrà avvenire solamente in un secondo momento.

---

### I libri di Ca' Foscari 4

DOI 10.14277/6969-188-1/LCF-4-1

ISBN [ebook] 978-88-6969-188-1 | ISBN [print] 978-88-6969-202-4

© 2017 |  Creative Commons Attribution 4.0 International Public License

In terzo luogo, l'IR tenta di determinare i collegamenti fra performance di sostenibilità (sociale ed ambientale) e performance economico-finanziaria, proponendosi dunque come uno strumento di utilità per gli investitori, soprattutto se orientati al medio-lungo termine.

Il presente saggio si divide in tre parti. Nella prima, espone il contesto di riferimento e gli antecedenti dell'IR, al fine di individuare i bisogni inespresi degli investitori e degli altri stakeholder destinatari del corporate reporting. Tratteggia inoltre il ruolo centrale degli investitori istituzionali e le limitazioni del financial e sustainability reporting. Nella seconda, entra nel dettaglio descrivendo l'IR, soprattutto sulla base delle indicazioni dell'International Integrated Reporting Council (IIRC), che rappresenta l'organizzazione di riferimento a livello internazionale. La terza e ultima parte tratta delle sfide che l'IR dovrà affrontare nei prossimi anni, in particolare per quanto riguarda: il ruolo dell'IR per le piccole e medie imprese; l'implementazione dei due principi della conciseness e materiality, proposti dall'IR framework; il ruolo dell'IR nell'ambito della nuova regolamentazione nazionale (d.lgs. 254/2016) sulle non financial information.

## 2 Il contesto di riferimento

### 2.1 Il ruolo degli investitori istituzionali

Gli investitori istituzionali sono attori centrali nella corporate governance, in quanto solitamente hanno sufficienti incentivi (e potere) per influenzare le decisioni del management. La letteratura definisce l'attivismo degli investitori istituzionali come «l'attività di influenza del management ovvero la manifestazione del dissenso senza l'alienazione delle azioni» (Starks and Gillan, 2000). In altre parole, gli investitori istituzionali attivi non si limitano, in caso di dissenso con il management, ad alienare le loro partecipazioni (c.d. 'feet voting') ma cercano invece un dialogo - più o meno collaborativo o conflittuale - con lo stesso management. Ci sono varie modalità attraverso le quali gli investitori istituzionali possono esercitare il loro attivismo. Ad esempio, l'investitore potrebbe instaurare un dialogo con il management tramite meeting informali oppure apposite sessioni durante l'assemblea degli azionisti. Oppure potrebbe proporre specifiche proposte di voto. Talvolta gli investitori istituzionali si avvalgono, nell'esercizio del loro diritto di voto, della consulenza di aziende specializzate (c.d. 'proxy advisor').

Recenti indagini (si veda Schleyer, Guynn 2016) mostrano che l'attivismo degli investitori istituzionali continua a rappresentare anche nel 2016 una fondamentale variabile nella corporate governance delle aziende. Una particolare tipologia di investitori istituzionali è rappresentata dal Socially Responsible Investment (SRI), che include quegli investitori che utilizzano,

sia nel processo di selezione delle aziende sia nell'attività di engagement successiva all'acquisizione, le informazioni non finanziarie relative alla performance ESG (Environmental, Social, Governance)<sup>1</sup>. Gli investitori SRI hanno generalmente un approccio attivo verso la corporate governance.

La necessità degli investitori istituzionali 'active' e SRI di avere informazioni ampie in merito alla gestione delle imprese è sicuramente una delle leve che ha portato alla nascita e alla diffusione dell'IR. Queste tipologie di investitori hanno generalmente un orizzonte temporale di medio-lungo termine, quindi necessitano di avere informazioni non solamente sulla performance financial di breve termine ma anche sulle c.d. informazioni pre-financial (per lo più di tipo non financial, ovvero espresse in termini non monetari), che sono utili strumenti di previsione della performance di medio-lungo periodo.

L'IR rappresenta lo strumento ideale per questi investitori, perché appunto fornisce rappresentazione delle informazioni non financial combinandole però (aspetto carente nel sustainability reporting) con quelle financial. È evidente infatti che la performance economico-finanziaria rimane sempre centrale per gli investitori ma deve essere presentata in maniera integrata con la performance non-financial. Il ruolo di grande importanza che l'IR intende avere per gli investitori istituzionali è riscontrabile nella creazione, da parte dell'IIRC, dell'"investor network".

## 2.2 I limiti della rendicontazione economico-finanziaria e di sostenibilità

Secondo i principi contabili, sia internazionali sia nazionali, la finalità del bilancio è di fornire informazioni utili a un'ampia serie di utilizzatori nel processo di decisione economica. In quest'ottica, il financial report (ovvero il bilancio d'esercizio, contenente per lo più informazioni di tipo financial) è stato considerato per anni il principale strumento di comunicazione esterna da parte dell'impresa. Secondo la letteratura (si vedano, fra gli altri, Chambers et al. 2007, Barth et al. 2001), il mercato e gli investitori allocano il capitale grazie alla lettura e alla valutazione dei valori espressi dal bilancio d'esercizio, assumendo che esso contenga tutte le informazioni necessarie a determinare il reale valore dell'azienda.

In seguito ai rilevanti eventi che hanno colpito i mercati finanziari negli anni, è costantemente aumentata la consapevolezza di come tale lettura fosse eccessivamente parziale e restrittiva.

In primo luogo, il financial reporting fornisce informazioni per lo più orientate al passato in merito alle transazioni avvenute con i mercati esterni all'impresa. Anche se la letteratura accademica mostra che vi è

1 Si veda l'iniziativa delle Nazioni Unite *Principles for Responsible Investment* (PRI)

una correlazione significativa fra performance economica e flussi di cassa futuri (tramite il meccanismo degli accruals), è evidente che l'eccessivo orientamento al passato non è compatibile con la funzione del bilancio di strumento utile al processo decisionale (per definizione orientato al futuro) degli investitori o di qualsiasi altro stakeholder.

In secondo luogo, il financial reporting non fornisce informazioni sufficienti in merito ai c.d. intangibles (ad esempio: reputazione aziendale, know-how e motivazione della forza lavoro, soddisfazione della clientela, relazioni con la comunità locale...) che sempre più spesso rivestono un ruolo fondamentale per la performance delle aziende. È evidente che, in ultima analisi, gli intangibles produrranno un impatto sulla performance financial. Un'azienda di servizi che riesce a formare i propri dipendenti e a garantire loro un'elevata motivazione avrà, prima o poi, un ritorno in termini di maggiore fatturato (ad esempio per maggiore market share). È però importante per l'investitore avere informazioni non financial (da alcuni definite 'pre-financial') sugli intangibles *prima* della loro manifestazione economico-finanziaria. Gli intangibles emergono, nel caso di business combination, sotto forma di avviamento, ma i principi contabili non permettono l'iscrizione di avviamento c.d. internamente generato o di altri intangibles che non siano oggetto di transazione in un mercato.

In terzo luogo, il financial reporting contiene molte (troppe) informazioni che talvolta sono di difficile verifica e comprensione (si pensi, ad esempio, ai level 3 asset), con rischio di information overload. Nonostante tale limite sia comunemente riconosciuto da parte degli operatori nel settore, i principi contabili sia nazionali sia internazionali presentano - soprattutto per le attività di tipo finanziario - un crescente grado di complessità, che non sembra destinato a diminuire.

Per ridurre la complessità c'è assoluto bisogno sia di azioni a livello di regolamentazione (ad esempio, nuovi principi contabili) sia di azioni a livello aziendale. Un buon esempio di raccomandazioni a livello di regolamentazione per abbattere la complessità dei financial report è contenuto nel lavoro del Committee on Improvements to Financial Reporting (CIFR) indirizzato alla SEC. Il risultato di tale lavoro è la catalogazione di una serie di fonti di complessità nel sistema di financial reporting sulle quali sarebbe opportuno intervenire. Le principali fonti di complessità sono le seguenti: non comparabilità; natura dei principi contabili; vasto numero dei principi contabili; sistemi regolamentari e di controllo che complicano il giudizio professionale; difetti formativi.

Il sustainability report, ovvero quel documento che fornisce informazioni (per lo più di tipo non financial) sulla performance sociale ed ambientale delle aziende, nasce negli anni '70 del secolo scorso, nell'ambito dello sviluppo della dottrina sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (Corporate Social Responsibility). Tale orientamento ridefinisce le finalità ultime dell'azienda e pone l'accento sulle relazioni esistenti fra azienda e sta-

keholder, sia in ottica normativa sia in ottica strumentale (Donaldson, Peterson 1995). In questo contesto, il sustainability report è uno strumento di fondamentale importanza sul quale le aziende possono fare affidamento per comunicare con gli stakeholder e per creare buone relazioni con gli stessi, il che è un elemento fondamentale per il successo dell'azienda.

Uno dei modelli di rendicontazione per il sustainability reporting più utilizzati e diffusi è il framework proposto da Global Reporting Initiative (GRI). Sebbene, in qualche misura, il sustainability report riesca a superare a qualche mancanza del financial report, presenta allo stesso tempo rilevanti limiti.

In primo luogo, i sustainability report sono spesso molto corposi (anche se non necessariamente complessi) e rischiano di fornire al lettore del bilancio troppe informazioni, rendendo difficoltosa l'individuazione delle informazioni rilevanti. Uno dei principi chiave del GRI è quello della materialità delle informazioni, ma la filosofia di fondo del framework è quella di soddisfare i bisogni informativi di tutti i portatori di interessi. In secondo luogo, i sustainability report sono spesso percepiti dagli investitori come poco affidabili, nel senso che si percepisce un loro sbilanciamento verso la rendicontazione di performance di sostenibilità positive. Da ultimo, non vi è un ragionamento approfondito sui legami fra performance sociale-ambientale e performance economico-finanziaria.

### 3 L'Integrated Reporting

Un report integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera (IIRC 2013). L'IR ha come scopo principale quello di dimostrare ai fornitori di capitale finanziario come un'organizzazione è in grado di creare valore nel tempo (IIRC 2013). L'IR mira a superare i limiti sia del financial sia del sustainability reporting descritti al paragrafo precedente.

L'IR, sul quale il dibattito è in forte espansione negli ultimi anni, è oggetto di analisi nell'ambito della letteratura accademica, della prassi professionale e di altri gruppi d'interesse. L'organizzazione che sta più determinando il dibattito e contribuendo maggiormente allo sviluppo del tema è l'International Integrated Reporting Committee (IIRC), che rappresenta una coalizione di policy maker, investitori, aziende, professionisti e NGO che ha come scopo quello di contribuire all'evoluzione del sistema di reporting aziendale esterno attraverso l'IR.

È di fondamentale importanza sottolineare come, secondo il framework dell'IIRC, l'IR è il risultato di un processo (*reporting*) che modella l'intero sistema di decision making aziendale. Il processo rende chiaro, agli

occhi dei decisori, che ogni decisione dovrebbe essere presa tenendo in considerazione non solamente la prospettiva financial, ma anche quella non financial. L'IR, in quest'ottica, rappresenterebbe una preziosa fonte di informazione per il vertice aziendale, che riuscirebbe a prendere decisioni più informate, tenendo quindi presenti gli impatti sia di breve sia di lungo periodo.

L'azienda quindi non è più interpretata come somma di 'silos' ma come un unico organismo integrato sotto varie dimensioni: (i) organizzativa: le diverse funzioni aziendali devono condividere informazioni e approcci, al fine di evitare il prodursi di sottoinsiemi informativi diversi per diverse funzioni; (ii) rendicontazione: reporting esterno ed interno debbono essere coerenti, in termini di variabili misurate e di approcci strategici; (iii) orizzonte temporale: ogni decisione ha un impatto di breve ed un impatto di lungo termine. Il decisore deve considerare, in maniera appunto integrata e in base all'approccio strategico, tutti gli impatti.

Il faro di questo approccio è l' 'integrated thinking', che consiste nella considerazione delle relazioni fra le unità operative e le funzioni di un'organizzazione, così come dei capitali che quest'ultima utilizza o influenza. Il pensare integrato conduce ad un processo decisionale integrato e ad azioni mirate alla creazione di valore nel breve, medio e lungo termine (IIRC 2013).

L'IIRC identifica sei categorie di capitali che l'azienda utilizza: financial (risorse economico finanziarie), manufactured (immobilizzazioni materiali di proprietà dell'azienda), human (risorse umane), intellectual (brevetti, procedure interne, diritti), natural (ambiente naturale) e social (relazioni che l'azienda ha saputo costruire con i vari stakeholder). Si noti che l'Integrated Report prende in considerazione uno spettro più ampio di categorie di capitale, rispetto a quelle tradizionalmente appannaggio del financial report (focalizzato sui capitali financial e manufactured) e del sustainability report (focalizzato sui capitali human, social e natural).

Questi sei diversi tipi di capitale sono gli input fondamentali dell'azienda ma rappresentano anche, allo stesso tempo, l'output del processo di trasformazione aziendale. Ad esempio, il capitale finanziario può essere aumentato o diminuito, come conseguenza dell'attività aziendale, attraverso un'utile ovvero una perdita d'esercizio. Il capitale umano viene utilizzato come input e potrebbe essere accresciuto nel corso di un determinato periodo, ad esempio attraverso corsi di formazione.

L'approccio del framework è, secondo un approccio tipico del modello anglo-sassone, largamente principle based. In particolare, sono di grande importanza i principi guida e il contenuto. I principi guida sono i seguenti:

- focus strategico e orientamento al futuro: un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla strategia dell'organizzazione e su come tale strategia influisca sia sulla sua capacità di creare valore

nel breve, medio e lungo termine, sia sull'uso dei capitali e sugli effetti prodotti su di essa;

- connettività delle informazioni: un report integrato deve rappresentare un quadro olistico della combinazione, delle correlazioni e delle dipendenze tra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo;
- relazioni con gli stakeholder: un report integrato deve fornire informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri stakeholder chiave e illustrare in che modo e fino a che punto l'organizzazione comprende, considera e risponde alle loro esigenze e ai loro interessi legittimi;
- materialità: un report integrato deve fornire informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio e lungo termine;
- sinteticità: un report integrato deve essere un documento conciso;
- attendibilità e completezza: un report integrato deve contenere tutte le questioni materiali, sia positive sia negative, in modo equilibrato e senza errori materiali;
- coerenza e comparabilità: le informazioni incluse in un report integrato devono essere presentate: (a) su una base temporale coerente (b) in un formato tale da consentire il confronto con altre organizzazioni, nella misura in cui quest'ultimo risulti utile all'organizzazione per creare valore nel tempo.

I contenuti sono i seguenti:

- Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno: che cosa fa l'organizzazione e in quali circostanze opera?
- Governance: in che modo la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore nel breve, medio e lungo termine?
- Modello di business: qual è il modello di business dell'organizzazione?
- Rischi e opportunità: quali sono le opportunità e i rischi specifici che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore nel breve, medio o lungo termine e in che modo essi vengono da questa gestiti?
- Strategia e allocazione delle risorse: quali sono gli obiettivi dell'organizzazione e come intende raggiungerli?
- Performance: in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici relativi al periodo di riferimento e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali?
- Prospettive: quali sfide e quali incertezze dovrà probabilmente affrontare l'organizzazione nell'attuazione della propria strategia e quali sono le potenziali implicazioni per il suo modello di business e per le sue performance future?

- Base di presentazione: in che modo l'organizzazione determina gli aspetti da includere nel report integrato e come vengono quantificati e valutati tali aspetti?

## 4 Le sfide future

### 4.1 IR e PMI

L'IR è spesso percepito essere uno strumento appannaggio delle aziende quotate (o di grandi dimensioni). L'IR, pur avendo dei costi d'implementazione che sono simili per aziende grandi e medio-piccole, produrrebbe benefici per lo più riconducibili ad aziende grandi o quotate. Sono, infatti, queste le aziende che hanno maggiori necessità di comunicare con il mercato dei capitali.

La tipica azienda medio-piccola (magari familiare) avrebbe vantaggi del tutto marginali in questo senso. Da un lato, soprattutto nel caso delle aziende familiari, gli azionisti hanno a disposizione una serie d'informazioni 'private' che consentono loro di conoscere la performance dell'azienda a prescindere da quanto indicato nel bilancio. Dall'altro lato le banche, nella valutazione del merito creditizio, utilizzano le informazioni non finanziarie in maniera del tutto marginale. Le soglie dimensionali stabilite dal già menzionato d.lgs. 254/2016<sup>2</sup> sulla rendicontazione non finanziaria ora obbligatoria rinforzano ulteriormente questo convincimento.

La percezione per cui l'IR sia uno strumento per aziende quotate non trova riscontro nella realtà, se non nella misura in cui la stessa divenga una cosiddetta 'profezia che si auto avvera'. Non va dimenticato che l'integrated report è 'solo' la manifestazione di un processo di integrated reporting che invece è molto più ampio. In altre parole, l'integrated report è la celeberrima punta dell'iceberg, ovvero ciò che è visibile dall'esterno dell'azienda, mentre il processo di reporting rappresenta appunto la parte sommersa dell'iceberg.

Questa parte non visibile dall'esterno (che si sostanzia in tavoli di lavoro, discussioni, studi, report interni e quant'altro), può portare all'azienda dei benefici che sono del tutto svincolati dalla rendicontazione esterna, tanto che ognuno dei tre possibili benefici che verranno indicati di seguito potrebbe verificarsi anche nel caso in cui l'azienda non pubblicasse alcun IR.

In primo luogo, la riflessione sulla materiality impone alle aziende di interrogarsi sulle questioni che sono le maggiormente rilevanti per la creazione di valore. Si ricorda che l'IIRC indica che: «an integrated report should disclose information about matters that substantively affect the

---

2 Il d.lgs. 254/2016 interessa gli enti di interesse pubblico con più di 500 dipendenti, più di 20 milioni di Euro di Stato Patrimoniale e più di 40 milioni di fatturato (art. 2).

organization's ability to create value over the short, medium and long term». La riflessione in merito alle questioni che avranno un impatto notevole sulla capacità dell'azienda di creare valore nel breve, medio e lungo termine richiede un grande sforzo che deve coinvolgere i vertici aziendali e le altre funzioni aziendali, nella misura in cui esse possano apportare informazioni significative e utili allo scopo.

Evidentemente, questo processo (che si intreccia con la formulazione della strategia aziendale) era già conosciuto ben prima dell'avvento dell'IR. Il quale, però, spinge le aziende – soprattutto le medio-piccole – che volessero intraprendere questo cammino a lavorare all'analisi della loro strategia. Non sono infrequenti i casi di aziende di limitata dimensione che non investono abbastanza risorse nella pianificazione strategica, magari perché il vertice è impegnato con altre questioni più operative e contingenti. Il processo dovrebbe aiutare a instaurare un rinnovato dialogo su questi temi, in un'ottica di integrazione non solo fra diverse funzioni aziendali ma anche fra le istanze di diversi stakeholder.

In secondo luogo, l'IR richiede di definire i rischi che l'azienda si troverà ad affrontare e le relative risposte del management. Questa seconda caratteristica, strettamente collegata alla precedente, richiede alle aziende di adottare le tecniche di risk management, aventi ad oggetto i rischi in senso lato, ovvero relativi alla mancata soddisfazione delle aspettative di tutti gli stakeholder. Anche in questo caso, applicare questo principio richiede necessariamente di interrogarsi sui rischi e sulle modalità di copertura. Si noti che le informazioni necessarie sono diffuse nell'azienda e si dovrà pertanto affrontare un processo di raccolta, omogeneizzazione e classificazione che sarà molto utile anche per altre decisioni.

In terzo luogo, il sistema informativo aziendale (inteso sia nella sua dimensione soft o organizzativa sia nella dimensione hard o contabile) potrà avere rilevanti benefici. Secondo la migliore letteratura, uno dei limiti maggiori dei management control system è la mancanza o comunque il non sufficiente impiego di indicatori non financial. Questi indicatori, pur essendo percepiti in genere come meno obiettivi rispetto agli indicatori financial, sono centrali in ottica di controllo di gestione. L'IR richiederebbe necessariamente (se non altro per giungere alla misurazione dei capitali) di mettere a punto un set di indicatori non financial.

Inoltre, se è vero (come è vero) che l'azienda necessita di diverse tipologie di capitale per funzionare, il processo di decision making aziendale non potrà prescindere dal considerare l'effetto di determinate decisioni non solamente sulla performance economica di breve termine ma anche sulle altre tipologie di capitale.

Secondo uno studio di Mio et al. (2016), inoltre, l'implementazione dei principi IR internamente all'azienda porta a rilevanti benefici anche in termini di consapevolezza e motivazione. Ogni singola persona ha, in azienda, delle responsabilità, che possono avere un respiro più o meno ampio. Eb-

bene, è fondamentale che tutti siano consapevoli del loro ruolo all'interno del più ampio processo di creazione di valore. Questo sia per una maggiore soddisfazione sia per poter meglio interpretare il proprio ruolo, soprattutto in contesti molto dinamici nei quali la job description non è sufficiente a fornire indicazioni complete sul ruolo e l'approccio da tenere all'interno dell'azienda.

Questi tre elementi (la definizione delle questioni materiali, l'identificazione dei rischi ed il miglioramento del sistema informativo) fanno parte del processo di integrated thinking e possono portare, a prescindere dalla pubblicazione dell'IR, dei rilevanti benefici anche (anzi, soprattutto) per le aziende di medio piccola dimensione.

## 4.2 Materiality e Connectivity

Quelli riguardanti la materiality (o rilevanza) delle informazioni e la connectivity (o connettività delle informazioni) sono probabilmente i due principi proposti dall'IIRC che presentano e presenteranno maggiori difficoltà di applicazione pratica da parte delle aziende. Sono però, allo stesso tempo, i principi chiave sui quali si gioca l'effettiva possibilità dell'IR di divenire uno standard universalmente riconosciuto.

Nell'ottica del Framework IR, la materiality richiede, come già discusso sopra, di indicare solo quelle questioni che hanno un impatto rilevante sulla capacità dell'azienda di creare valore nel breve, medio e lungo termine. Questo principio è strettamente collegato, da un rapporto di tipo strumentale, con un altro principio cardine dell'IR, la conciseness. Gli IR, nell'intenzione dell'IIRC, debbono essere quanto più brevi possibile ed avere una dimensione di gran lunga inferiore rispetto alle centinaia di pagine dei financial o sustainability report. Questa caratteristica è fondamentale e s'innesta sul dibattito riguardante l'information overload e, in generale, la capacità di processare efficacemente informazioni da parte dei lettori del bilancio. Il principio della conciseness appare tanto più importante se si considera che la comunicazione di un ammontare eccessivo d'informazioni potrebbe rappresentare una pratica utilizzata dal management per 'nascondere' la performance negativa dell'azienda.

Discussa dunque la centralità del principio, è necessario interrogarsi sulle difficoltà applicative riscontrate. In primo luogo, va rilevato che la rilevanza delle informazioni non financial è più difficilmente gestibile rispetto alla materialità delle informazioni financial. Per esempio, non è possibile utilizzare delle soglie (come viene comunemente fatto nell'ambito della revisione dei bilanci) per stabilire se una determinata informazione è rilevante o meno. I dati non financial, caratterizzanti l'IR, non sono omogenei né possono essere riportati ad unità di misura di tipo monetario. Si consideri ad esempio l'informazione riguardante la perdita di know-how da parte del capitale umano oppure il numero di incidenti sul lavoro. Co-

me è possibile attribuire un valore monetario a queste grandezze, se non ricorrendo a metodologie molto arbitrarie? In altre parole: vi sono dei beni immateriali che, pur non essendo oggetto di transazione in un mercato, sono rilevanti e dovrebbero essere oggetto di analisi nel corporate reporting.

In secondo luogo, è necessario rispondere alla domanda «rilevanti per chi?». È chiaro infatti che la rilevanza, se letta nell'ottica del lettore del bilancio, cambia a seconda dell'interlocutore. Un'informazione in merito all'inquinamento acustico in una determinata area geografica sarà rilevante per gli abitanti di quell'area ma probabilmente non per le altre categorie di stakeholder. Si noti che anche in questo caso, da una prospettiva di rendicontazione finanziaria, il problema non si pone in quanto gli interlocutori sono principalmente gli investitori. L'IIRC ha preso una posizione su questo punto, che ha comportato anche qualche critica da parte di certa letteratura accademica<sup>3</sup>. Sostanzialmente, l'azienda, nel valutare la rilevanza delle informazioni, dovrebbe avere a riferimento principalmente gli investitori (providers of financial capital). Si ritiene che l'indicazione dell'IIRC sia corretta e anzi necessaria al fine di avere una indicazione utile a riguardo.

Come anche argomentato da Mio (2016), questo approccio verso la materialità verrebbe a generare una sorta di "tensione" fra istanze di diversi stakeholder che in ultima analisi ha un impatto positivo sulla responsabilizzazione. Continuando a ragionare sul caso di inquinamento acustico di cui sopra, non sarà sufficiente che gli abitanti abbiano un'esternalità negativa, ma anche che manifestino e si organizzino di conseguenza. Solo nel momento in cui la problematica relativa all'inquinamento acustico potrebbe condizionare il giudizio degli investitori sulla capacità dell'azienda di produrre valore in futuro (ad esempio in seguito alla creazione di un comitato o simili), la questione potrebbe trovare spazio nell'IR.

Da ultimo, poiché la rilevanza delle varie questioni non può essere intesa in senso assoluto ma piuttosto in senso relativo, sarà molto difficile per l'asseveratore del bilancio esprimere un giudizio in merito. Le questioni rilevanti dipendono infatti dalla strategia dell'organizzazione, che non può essere conosciuta (né ovviamente valutata nel merito) da un revisore esterno. Sarà quindi più rilevante focalizzare il processo di asseverazione sul processo di determinazione delle questioni materiali oppure sull'analisi di coerenza con informazioni esterne (ad esempio, pubblicate dagli organi di stampa) piuttosto che sul risultato finale del processo.

L'altro principio fondamentale è quello della connectivity. Secondo il framework IR, «an integrated report should show a holistic picture of the combination, interrelatedness and dependencies between the factors that affect the organization's ability to create value over time». Serve in

<sup>3</sup> In particolare, Flower critica il framework IR in quanto non fornisce in maniera completa l'impatto delle attività aziendali su tutti gli stakeholder (Flower 2015).

altre parole una profonda analisi delle relazioni causa-effetto presenti in azienda, oltre che la misurazione delle variabili stesse.

Una delle relazioni causa-effetto più rilevanti e oggetto di maggiore riflessione da parte delle aziende riguarda la relazione fra investimenti in capitale umano e performance economico-finanziaria. L'identificazione dei benefici che l'azienda ottiene grazie ad un miglioramento del know-how della forza lavoro darebbe utili informazioni al management nella gestione dell'azienda stessa e permetterebbe di focalizzare meglio i vari programmi di formazione per investire maggiormente in quelli a maggiore valore aggiunto. Ovviamente anche gli investitori beneficerebbero dell'informazione nel valutare in maniera olistica i capitali utilizzati.

Chiaramente il processo è, in questo caso, complicato da due grandi problematiche. La prima è la misurabilità empirica delle variabili. Come si misura il capitale umano? Quali sono i KPI rilevanti? In letteratura ne sono proposti molteplici, ma non tutti sono applicabili a tutte le aziende. È quindi necessario fare una scelta, non scevra da un certo livello di soggettività. Il secondo fattore è la determinazione dell'orizzonte temporale. Un investimento in formazione al tempo 't' quando produrrà i propri effetti? L'anno seguente ('t+1')? Oppure a più medio termine ('t+3')? Anche in questo caso è necessario formulare delle ipotesi.

### 4.3 Il d.lgs. 254/2016

Attraverso il d.lgs. 254/2016 il legislatore italiano ha recepito nel nostro ordinamento la Direttiva europea sulle non financial information. In particolare, il Decreto si applica agli enti di interesse pubblico con più di 500 dipendenti, più di 20 milioni di Euro di Stato Patrimoniale e più di 40 milioni di Euro di fatturato (art. 2). Questi soggetti debbono produrre una «dichiarazione di carattere non finanziario conforme», che potrà essere collocata in una specifica sezione della relazione sulla gestione (art. 5, comma 1) oppure essere pubblicata come un documento separato (art. 5, comma 2). In entrambe i casi, il documento dovrà essere pubblicato nel registro delle imprese e dovrà essere certificato da un revisore (art. 3, comma 10).

La dichiarazione «copre i temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva, che sono rilevanti tenuto conto delle attività e delle caratteristiche dell'impresa» (articolo 3, comma 1). Dovrà in particolare contenere indicazioni in merito a: il modello aziendale dell'impresa, le politiche e le procedure, i principali rischi, la diversità degli organi di amministrazione e controllo (art. 3, comma 1 e art. 10).

Il Decreto rappresenta senza dubbio una grande innovazione nell'ambito del corporate reporting, in quanto una serie di informazioni che prima erano volontarie ora divengono obbligatorie. Si noti però che l'innovazione non è confinata all'ambito del corporate reporting ma dovrà avere

un'incidenza sostanziale anche sull'evoluzione delle pratiche manageriali. Ad esempio, la richiesta di informazioni in merito ai principali rischi non potrà prescindere dall'implementazione di un sistema di risk management.

La regolamentazione ha, in questo senso, spesso rappresentato una leva formidabile di evoluzione e diffusione delle best practice. Si pensi, in ambito contabile, all'introduzione dei principi contabili internazionali. Oppure, in ambito di corporate governance, agli standard derivanti dalla Sarbanes-Oxley Act come la legge 262/2005 che ha introdotto nel nostro ordinamento la figura del dirigente preposto. Anche nel caso del d.lgs. 254/2016, l'intervento del legislatore potrà rappresentare un'occasione di crescita, che potrà innestare un processo virtuoso. Da un lato, il regolatore obbliga le aziende a dotarsi delle best practice, dall'altro gli investitori (anche attraverso gli analisti finanziari) otterranno informazioni utili e quindi eserciteranno pressioni a tutte le altre aziende del mercato al fine di ottenere il medesimo set informativo.

Il legislatore ha scelto di lasciare una notevole libertà di scelta alle aziende per quanto riguarda il tipo di framework da applicare per la comunicazione. L'art. 3, comma 3 recita infatti: «Le informazioni di cui ai commi 1 e 2 sono fornite con un raffronto in relazione a quelle fornite negli esercizi precedenti, secondo le metodologie ed i principi previsti dallo standard di rendicontazione utilizzato quale riferimento». È evidente che l'IR è candidato ad essere uno dei principali - secondo alcuni il principale - standard di riferimento. Le aziende quindi che già redigono in maniera seria un IR si potranno quindi già considerare sostanzialmente *compliant* con il Decreto.

Nei prossimi mesi sarà quindi interessante esaminare le modalità di implementazione del Decreto dalla prospettiva di IR. Per le aziende che già pubblicano un IR si vorrà studiare se, a partire dal 2018, verranno introdotte particolari innovazioni, proprio in conseguenza del dettato normativo. Sarà inoltre interessante analizzare quanta parte delle aziende che non pubblicano un IR sceglierà l'IR come standard di riferimento, a partire dal 2018, e il relativo grado di applicazione.

## 5 Conclusione

Il presente capitolo ha analizzato, in prima battuta, le limitazioni del financial e del sustainability reporting e il ruolo degli investitori istituzionali nel processo di introduzione e diffusione dell'IR. Ha quindi presentato le principali caratteristiche dell'IR, secondo quanto proposto dal framework IIRC, che rappresenta il relativo standard di riferimento.

Da ultimo, sono state discusse tre grandi sfide che l'IR dovrà vincere, nei prossimi anni, per divenire uno standard di rendicontazione universalmente riconosciuto. La prima sfida rappresenta il coinvolgimento delle aziende di piccole e medie dimensioni, che caratterizzano il tessuto

imprenditoriale del nostro Paese e che non percepiscono ancora il valore aggiunto dell'IR. La seconda sfida riguarda l'implementazione di due principi cardine dell'IR, ovvero materiality e connectivity. I due principi sono fra i più ambiziosi e presentano alcune criticità applicative. La terza e ultima sfida è rappresentata dall'emanazione del d.lgs. 254/2016 sulle informazioni non financial. L'IR si candida ad essere il principale standard di riferimento in materia ma il giudice sarà in ultima analisi il mercato e la scelta delle aziende interessate dal Decreto.

## Bibliografia

- Barth, Mary; Beaver, William; Landsman, Wayne (2001). «The Relevance of the Value Relevance Literature for Financial Accounting Standard Setting. Another View». *Journal of Accounting and Economics*, 31.
- Chambers, Dennis; Linsmeier, Thomas; Shakespeare, Catherine; Sougianis, Theodore (2007). «An Evaluation of Sfas No. 130 Comprehensive Income Disclosure». *Review of Accounting Studies*, 12.
- Donaldson Thomas; Peterson Lee (1995). «The Stakeholder Theory of the Corporation. Concepts, Evidence and Implications». *Academy of Management Review*, 20(1).
- Flower, John (2015). «The International Integrated Reporting Council. A Story of Failure». *Critical Perspectives on Accounting*, 27.
- Gillan, Stuart; Starks, Laura (2000). «Corporate Governance Proposals and Shareholder Activism. The Role of Institutional Investors». *Journal of Financial Economics*, 57(2).
- Guynn, Stephen; Schleyer, Glen (2016). *2016 U.S. Shareholder Activism Review and Analysis*. Sullivan & Cromwell LLP. URL [https://sullcrom.com/siteFiles/Publications/SC\\_Publication\\_2016\\_U.S.\\_Shareholder\\_Activism\\_Review\\_and\\_Analysis.pdf](https://sullcrom.com/siteFiles/Publications/SC_Publication_2016_U.S._Shareholder_Activism_Review_and_Analysis.pdf) (2017-10-12).
- IIRC (2013). «The international IR framework» [online]. URL <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/> (2017-10-12).
- Mio, Chiara (2016). «Integrated Reporting. The IIRC Framework». Mio, Chiara (ed.), *Integrated Reporting. A New Accounting Disclosure*. London: Palgrave Macmillan, .
- Mio, Chiara; Fasan, Marco; Pauluzzo, Rubens (2016). «Internal Application of Ir Principles. Generali's Internal Integrated Reporting». *Journal of Cleaner Production*, 139.

## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

# Il punto di vista di Paul Druckman sul ruolo dell'IIRC e il futuro del corporate reporting\*

Marco Mongiello

(Surrey Business School, UK)

Dato il numero crescente di aziende in tutto il mondo che stanno adottando il report integrato <IR> abbiamo chiesto a Paul Druckman, CEO dell'International Integrated Reporting Council (IIRC) fino al 2016, il suo punto di vista sui principi base dell'International IR Framework e quali saranno le sfide future nel corporate reporting.

**MM** L'approccio basato su standard può creare delle difficoltà nella comparabilità dei report integrati su base globale?

**PD** Guardiamo agli IFRS, come è possibile considerare più di tremila pagine degli standard come principi?

Credo che sia necessario ridefinire il termine 'principio'. Con l'<IR> stiamo discutendo un quadro applicativo più ampio rispetto al mero approccio basato sui principi stessi, perciò 'concetti' piuttosto che 'metodi'. Quando si prepara un Integrated Report, i dati e le informazioni su cui esso si basa devono essere comparabili, ma il modo in cui si articola la propria strategia non deve essere confrontabile.

Sia quando vengono pubblicati i dati relativi ai gas serra (*greenhouses gases*) oppure al fatturato, questi dati devono essere definiti e standardizzati. Quando li si utilizza in un Integrated Report perché è necessario evidenziare la loro definizione? Intendo dire che quando viene descritta la strategia ed il suo legame con i Key Performance Indicators (KPI), questi devono essere determinati ed utilizzati come standard condivisi. Infatti l'utilizzo che ne viene fatto dipende da ciò che l'entità considera significativo per i propri stakeholders: ad esempio, sebbene tutti noi consideriamo il profitto come un key driver dell'azienda, l'interrogativo alla base dell'<IR> è individuare l'obiettivo finale dell'attività aziendale ed indubbiamente considerare come unico KPI il profitto potrebbe essere non sufficiente.

\* È qui riportato un compendio (tradotto dall'inglese di Alex Zanin) di due interviste originariamente pubblicate su *RSM Reporting* nell'aprile del 2015 e del 2016.

Nel Framework internazionale dell'<IR> suggeriamo un metodo, indicando sei pilastri (Capitals) ed il loro contenuto alla base dell'entità aziendale, ma non li imponiamo come obbligatori. Infatti, ci sono molte società che non usano questi sei pilastri, ma ne utilizzano di differenti.

Ad esempio, il Sustainability Report 2013 della Prudential Financial Inc. (gruppo USA operante nei servizi finanziari) cita invece solo quattro pilastri indispensabili, poiché sono gli unici elementi che loro ritengono fondamentali. Un altro esempio è la Mitsubishi Corp. che nel suo Integrated Report del 2014 indica cinque capitali come elementi chiave, considerando come unico capitale quello sociale ed umano. Altri ad esempio non considerano il capitale manifatturiero perché lo considerano già parte di quello finanziario, comunque il nostro intento è di non focalizzarci su uno specifico format.

MM Possiamo immaginare che la comparabilità tra i vari report integrati migliorerà in futuro una volta che sarà maggiormente applicato l'Integrated Reporting?

PD Questa riflessione è corretta. <IR> significa innovazione. Anche se non essere in grado di definire quale sia il perfetto report integrato so che esso deve essere in grado di rappresentare come l'azienda crei valore. Come si crea un modello per questo obiettivo? Dovremmo forse utilizzare la stessa struttura per aziende differenti al fine di raccontare la loro storia? Non necessariamente! La comparabilità tra report integrati sarà garantita quando i dati e le informazioni sui quali sono stati preparati saranno affidabili e standardizzati.

MM A volte per le aziende il profitto o l'EBITDA non rappresentano l'obiettivo, bensì un mezzo strumentale per raggiungere altri obiettivi. A mio giudizio l'<IR> è in grado di dare a queste organizzazioni una modalità per esprimere tale gerarchia di valori ed obiettivi. Il rischio potrebbe essere che le aziende utilizzino l'Integrated reporting solo come un mero strumento di comunicazione senza contenuti reali.

PD Non sono d'accordo. In passato, quando noi creammo questo framework ci fu un ampio dibattito su quale dovesse essere il target dell'<IR>. Con il concetto predominante dell'*Integrated Report* sulla creazione di valore, è stato deciso che l'audience dovesse essere soprattutto di stakeholders finanziari; rispondere ai loro bisogni informativi è il filtro attraverso il quale l'<IR> dovrebbe essere redatto. Ciò non significa che gli altri stakeholders non siano fra gli utilizzatori, bensì che il focus su cui sono concentrati i redattori di <IR>, dovrebbe necessariamente essere ciò in cui sono interessati gli investitori, le banche e chiunque altro stia investendo nel business.

Il vero salto in avanti è riconoscere che ogni azienda ha una sua Corporate Social Responsibility (CSR), come una 'licenza ad operare'. Quello che stiamo cercando con l'<IR> è spiegare cosa l'azienda stia facendo per creare valore e come parte di questo derivi dalla Corporate Social Responsibility. Ad esempio la ITC (Indian Tobacco Company) ha lanciato nel 2000 la e-Choupal Initiative quando il CEO ha valutato che il modello di business non fosse più sostenibile, perciò ha deciso con la e-Choupal Initiative di individuare i villaggi con più povertà e fornire loro i computer grazie ai quali sarebbero stati in grado di utilizzare le previsioni meteorologiche, inoltre ha scelto di investire nelle dighe per poter gestire l'acqua per le piccole comunità gestite da comitati locali, i quali avrebbero creato e gestito le stesse infrastrutture. Ciò ha significato avere una fonte più sostenibile di tabacco per ITC, per questo ITC ha investito significative risorse finanziarie che hanno però generato profitti significativi.

Questo è un ottimo esempio di *Corporate Social Responsibility* non solo limitato al suo impatto filantropico ed è uno degli elementi che dovrebbe essere comunicato dal report integrato.

Un altro esempio è fornito dall'Integrated Report 2013 di SAP, dove la società ha illustrato le motivazioni alla base dei suoi investimenti in training e sviluppo personale dei suoi dipendenti. La società ha dimostrato che tanto più a lungo il suo personale rimane come consulente nei team di lavoro, tanto più saranno efficienti generando maggiore soddisfazione nel cliente e maggiori ricavi per SAP. Anche questo è un esempio di cosa sia la *Corporate Social Responsibility* che stiamo cercando negli <IR>.

Un ulteriore esempio è il progetto *PepsiCo with water*. Perché PepsiCo investe in acqua pulita, conservazione dell'acqua, distribuzione, purificazione ed igiene a favore delle comunità più povere in Cina, India, Brasile, Mali, Colombia, ad altri paesi dell'America latina? La risposta è che un'azienda non può limitarsi a meri obiettivi economici ma deve anche contribuire alle comunità dove vivono i suoi consumatori. Il primo obiettivo non potrà prevaricare gli altri ma dovranno convivere. Sebbene il sistema capitalista non sia perfetto, non riesco ad immaginarne uno migliore. Pur in presenza di un mercato dei capitali, dobbiamo integrare il concetto di successo sostenibile con la responsabilità verso il sistema da parte delle aziende. L'<IR> non viene prodotto solo per trattare la responsabilità delle aziende ma anche come le aziende gestiscono il proprio business e perciò non focalizzandosi solo sulla Corporate Social Responsibility.

MM Come può l'<IR> integrare tutti questi obiettivi?

PD Il concetto centrale è la correlazione. Se non riesci a connettere quello che stai facendo alla creazione di valore, allora non mi aspetto

di trovare tale informazione all'interno dell' <IR>. Ad esempio per una società nel settore finanziario ridurre le proprie emissioni gassose non è un obiettivo così centrale nella sua *value creation* e perciò non dovrebbe essere incluso nel suo report integrato.

MM Questo ci riporta alla domanda sulla materialità.

PD Materialità è un interessante termine: per me materiale significa ciò che ha importanza per il business e non materiale tutto quello che sarebbe solo propaganda se riportato all'interno del report integrato. Se l'obiettivo di ridurre le emissioni gassose non viene discusso nel Consiglio di Amministrazione, allora probabilmente non è materiale per il business.

MM Quali input a questa discussione possiamo trarre dal Balanced Scorecard?

PD Kaplan disse che una delle sue più grandi delusioni nell'utilizzo delle Balanced Scorecard è che non siano state sufficientemente articolate all'esterno delle organizzazioni aziendali. Una eccezione è rappresentata dalla PepsiCo, dove la CEO Indra Nooy ha adottato il concetto di 'future-proofing your company' sviluppando gli obiettivi aziendali in 'performance with purpose', che rispecchiano l'approccio del Balanced Scorecard. Questo è un esempio dell'evoluzione a cui originariamente Kaplan aveva pensato per la sua Balanced Scorecard. La dimostrazione di tale approccio mi venne quando cedetti la mia azienda per un significativo ammontare sebbene nell'attivo patrimoniale il totale attivo non fosse più di un milione di sterline, pensai "stanno pagando X multipli di profitto o EBITDA, ma perché non esprimono in maniera più articolata l'*enterprise value* invece che ragionare per multipli? Ecco questo è ciò che dovrebbe esprimere l' <IR>.

MM Ritieni che l' <IR> diventerà parte del bilancio di esercizio?

PD No, penso che il vero bilancio d'esercizio debba essere il report integrato con i suoi diversi moduli. I prospetti di bilancio ed il resto delle informative richieste dagli IFRS dovranno essere moduli del report integrato. Le aziende che prepareranno report integrati di qualità ridurranno le pagine del bilancio di esercizio, d'altro canto non si può avere un report integrato senza delle informazioni finanziarie oppure senza la sezione relativa alla sostenibilità oppure senza una reale comprensione del proprio brand.

Quello che vuoi sapere, se sei un investitore o un manager, è come le principali risorse delle aziende siano gestite, ma spesso tali risorse non sono espresse nel bilancio.

Per esempio, secondo una delle maggiori società di consulenza, in Coca-Cola il 48% del valore del business è rappresentato dal brand

che non è rappresentato in bilancio. Lo stesso vale per l'Intellectual Property (IP), ad esempio l'ex CFO di Microsoft affermava che il 98% del valore dell'azienda non era rappresentato in bilancio ed ha cambiato lavoro perché pensava che stesse sprecando il proprio tempo. Il bilancio è importante, ma il suo obiettivo non è la valutazione dell'azienda perché ad esempio non riesce ad evidenziare il brand oppure l'IP. Non è corretto cercare di ottenere informazioni da un sistema che non è stato progettato per questo obiettivo.

MM Ha espresso il concetto che l'<IR> debba essere *market-led*, cosa significa?

PD Quando i manager realizzeranno che l'<IR> è uno strumento manageriale, allora sarà *market-led*. Nel Regno Unito, i piani strategici sono coerenti con i report integrati e penso che presto vedremo report integrati di qualità, perché alcuni piani strategici sono già dei report integrati. Anzi, in due o tre anni vedremo a che cosa somiglieranno i report strategici. Sarà possibile differenziare un piano strategico dall'altro? L'esperienza degli USA con il form 10-K non è incoraggiante: ci sono molti requisiti da rispettare in merito alla strategia, ma il risultato è un *boiler-plate* o copia-ed-incolla. Nel passato ho estratto i piani strategici di 5 aziende operanti in settori diversi e li ho forniti ad un collega chiedendo di collegare il piano strategico alla società e non è stato possibile, perché questi piani strategici (*strategic reports*) hanno più l'obiettivo della compliance che di fornire informazione. Esiste dunque il rischio che i regulators siano troppo coinvolti e che l'<IR> diventi un esercizio di compliance, questo solo fino al momento in cui i manager non realizzeranno che esso può essere utilizzato come uno strumento manageriale.

MM In un certo senso, questa reazione è simile a quella che molti di noi hanno quando leggono i principi contabili inclusi nelle note dei bilanci.

PD Sì, è corretto; perché indicare i principi contabili quando sono di fatto tutti uguali? Le aziende dovrebbero fare un link agli IFRS ed evitare di copiarli. L'<IR> invece dovrebbero essere il tessuto connettivo tra la governance aziendale e la *stewardship*. Seguendo la scuola anglosassone, molti paesi, tra cui l'Olanda, Sud-Africa, Giappone e nazioni del Sud-est Asiatico, stanno implementando delle metodologie che implementano questo approccio e l'<IR> dovrebbe essere adottato come 'good practice'. Ciò di cui abbiamo bisogno, sono strumenti normativi ma non obblighi di compliance. Non dimentichiamoci che non stiamo discutendo di standard applicativi ma di come il report descriva come il business crei valore.

Questo è diverso dal concetto di market-led, perché sono gli investitori e le aziende che debbono guidare l'<IR>. In alcuni contesti questo è possibile, in molti altri saranno i governi ad indirizzare l'evoluzione e non necessariamente tramite regolamentazioni.

MM L'<IR> ha ricevuto riconoscimenti in tutto il mondo da parte di diversi fronti: governi, legislatori, standard setter,... Questa è una testimonianza dell'impatto che l'<IR> sta avendo nel mondo dell'economia. Quali sono i principali obiettivi raggiunti che possono meglio descrivere il successo dell'<IR> a partire dal suo primo utilizzo? Quali sono gli obiettivi (se ce ne sono) che avreste desiderato ottenere e che non siete riusciti, o meglio in misura minore, prima del suo passaggio di testimone quale CEO dell'IIRC?

PD Due sono gli obiettivi raggiunti, che descrivono meglio il successo dell'IIRC. In primis, mi riferisco al sostenere ed incrementare i soggetti coinvolti nell'IIRC che include un'ampia diversità di player dei principali mercati di capitale: asset managers, aziende, legislatori ed organizzazione non governative (ONG). Mantenere tutti uniti è stato uno dei più grandi risultati dell'IIRC, infatti prima dell'IIRC molte di queste organizzazioni non raccoglievano e pubblicavano informazioni in modo completo, lo facevano ma in maniera frammentata.

Il secondo elemento di successo è stato creare la consapevolezza, non solo in relazione al report integrato, che esiste un approccio multilaterale a come illustrare la creazione del valore nel breve, nel medio e nel lungo periodo, sia qualcosa di cui noi dell'IIRC dovremmo andare orgogliosi e di cui necessariamente siamo fieri. Questo è evidente in molti articoli ed in molte dichiarazioni da parte di organizzazioni che utilizzano il linguaggio ed i concetti dell'<IR>, inoltre si assiste ad una sempre maggiore diffusione di report integrati, anche se a volte non vengono definiti come report integrati che dà sempre più forza alla sua applicazione.

Ci sono alcuni aspetti in cui avrei voluto che l'IIRC avesse ottenuto dei risultati migliori: per esempio non c'è coesione nelle politiche a sostegno del concetto di sostenibilità, un altro aspetto di riflessione è lo sforzo a cercare di reinventare delle metodologie di corporate reporting, sarebbe più efficace decidere il migliore approccio ed investire in quello in modo da ottenere una maggiore standardizzazione nel corporate reporting nel suo insieme.

Penso che uno dei contributi dell'<IR> sia l'idea di un unico concetto di integrazione evitando la frammentazione. Abbiamo cercato di conglobare tutte le migliori idee presenti evitando di iniziare nuovi progetti, dobbiamo chiederci mettere in competizione le diverse idee o progetti sia davvero utile per l'interesse pubblico.

MM Perché le aziende dovrebbero cercare nuovi modelli di reporting, quando potrebbero semplicemente adottare l'<IR>?

PD In parte, questo è dovuto al top management, infatti molti leader ed organizzazioni non sono disposti ad adottare qualcosa di nuovo, soprattutto in un'area molto regolamentata, a meno che non si abbia il supporto attivo del CEO. È quindi obbligatorio per il *top management* guidare l'innovazione nel processo di reporting e considerare il reporting come uno strumento strategico chiave, che è a sua volta un elemento critico della performance globale.

MM L'IIRC dovrebbe creare più consenso e consapevolezza?

PD La proliferazione di troppe idee è soprattutto nella definizione dei capitali più che sotto il controllo dell'IIRC. Ritengo non soddisfacente la mancata evoluzione nella discussione dei capitali meno discussi, come ad esempio il capitale intellettuale. Si sta lavorando molto nell'ambito del capitale delle risorse naturali e sociali, in quello finanziario, ma avrei desiderato assistere ad una maggiore discussione in relazione agli altri capitali durante il mio mandato.

In relazione al *core manufactured capital*, ovvero il capitale infrastrutturale, non sono a conoscenza di guidance a disposizione degli investitori che possa supportarli. Si è discusso molto di capitale intellettuale (brand ed IP), ma devo ancora vedere l'informativa fornita a tal riguardo se in alcuni casi. Il *World Intellectual Capital Initiative* (WICI) è un framework che funziona, ma non c'è nulla che attiri l'attenzione delle società, infatti il dibattito è costantemente focalizzato sull'aspetto finanziario a discapito degli altri capitali.

MM Come è cambiata negli ultimi cinque anni la consapevolezza dell'importanza di un approccio responsabile al business? In particolare, mi riferisco agli esempi tratti dal database degli <IR>, dove si dimostra come sempre più società stiano aderendo ai valori dell'<IR>.

PD Quello che abbiamo cercato di fare non è tanto elaborare una nuova teoria, ma piuttosto trasmettere l'idea che essa sia già venuta alla luce assicurandosi che questa sia connessa a qualcosa di pragmatico. Ciò si riflette sulle tipologie di società che sono presenti nel nostro database che raccoglie gli <IR> delle società che li preparano; ritengo che essi siano degli innovatori e degli *early adopters*. Gli innovatori sono coloro che stavano già pensando di preparare questa tipologia di report e noi raccogliamo ciò che loro hanno già fatto redigendo una guida per la *best practice*, aiutandoli ad esprimerlo in modo che possa essere coordinato e comprensibile a un pubblico più ampio.

Gli *early adopters* sono le società che erano in grado preparare i loro <IR>, ma solamente dal momento in cui l'<IR> ha fornito il framework, da allora le società hanno adottato l'<IR> nel modo che più

era loro confacente. Ci sono molti esempi come Generali, la World Bank ed EnBW, dove l'applicazione della struttura dell'<IR> ha permesso al business di articolare un messaggio che stavano cercando di trasmettere in maniera più efficace.

Più in generale, ci sono sempre più prove dalla ricerca di una correlazione positiva tra le aziende che redigono l'<IR> ed il loro valore, questo dimostra che l'<IR> è più importante di quanto non possa essere dimostrato dal numero di società che lo adottano.

Personalmente ho discusso a lungo con il nostro Chairman, se la performance dell'IIRC dovesse includere come KPI il numero di <IR> redatti o meno, ma non penso che il numero in sé sia così importante. Piuttosto, quanti Integrated Report possono essere davvero definiti come tali? I KPI possono essere pericolosi nella misura in cui sono in grado di creare comportamenti non corretti, dal momento che è la qualità e non la quantità a creare maggior valore per l'azienda. Inoltre il valore degli esempi nel database IIRC è dato da quei report che espongono realmente l'*IR Thinking* e non da quelli che hanno semplicemente dichiarato di essere compliant.

In altri termini, le società con un più alto punteggio <IR> redigono migliori report -tendendo in considerazione l'intero reporting aziendale e risultano così di maggior valore. L'<IR> non sta creando qualcosa di nuovo, ma permette dunque alle società di incrementare il loro valore sulla base di una maggiore qualità di reporting. Se ci riferiamo ai cambiamenti (*shifts*), i due principali sono relativi all' 'inclusive capital' (stewardship code, corporate governance code,...). Questi cambiamenti stanno avvenendo nei mercati finanziari e l'<IR> non li sta guidando ma contribuisce alla loro realizzazione, rendendo l'<IR> stesso un elemento essenziale di questi movimenti globali.

Personalmente, ho sempre cercato non di creare un nuovo prodotto, bensì di rintracciare qualcosa che sia già accaduto e che penso possa adattarsi a ciò che vogliamo che accada, quindi lo scelgo e lo porto avanti. L'<IR> ha la capacità di guidare le idee, non di crearle.

MM Il suo successore avrà un difficile compito da seguire e sicuramente lo renderai più facile con un passaggio di consegne. Se dovesse riassumere questo passaggio di consegne cosa indicherebbe?

PD ci sono due elementi strutturali che ho realizzato: una struttura con un board più indipendente e di alto profilo e migliorato il sistema di governance; un forte management che è in grado di guidare in avanti l'IIRC. Sebbene io sia il volto dell'IIRC, non ne sono certo l'anima o il cuore. L'idea dei '*three shifts*', per esempio, non è stata mia, ma del responsabile della strategia. Probabilmente ho avuto il pensiero innovativo ma è stato il management a renderlo possibile.

Questa è l'eredità. Se avessi qualcosa da dire alla persona che sarà nominata [come mio successore], sarebbe quella di mantenere l'IIRC indipendente e rafforzare il team del management.

MM Di tutto il lavoro che i contabili producono, il corporate report ha probabilmente la più ampia diffusione ed il più vasto pubblico. Riflettere sulle forze che determinano le modalità in cui si sviluppano i corporate report e quali creino il contesto in cui legislatori e standard setter operano, è pertanto di grande utilità. In linea con questo pensiero la conversazione con Paul Druckman è allo stesso tempo fonte di umiltà ed ispirazione. Il primo perché ci fa realizzare che i cambiamenti nel pensiero aziendale sono significativi, ed i loro effetti sul reporting aziendale sono solo l'elemento più evidente. Il secondo perché vediamo come i valori e l'energia positivi possano influenzare la nostra professione in un periodo così breve di tempo.

## Bibliografia

- Barth, Mary, et al. (2015). «The Economic Consequences Associated with Integrated Report Quality. Early Evidence from a Mandatory Setting». *Social Science Research Network*.
- Kaplan, Robert; Norton, David (1996). «The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action». *Harvard Business Review*.
- Yeo, Gillian et al. (2014). «Integrated Reporting and Corporate Valuation». The Singapore Accountancy Commission and The Institute of Singapore Chartered Accountants. URL [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/04/Integrated-Reporting-and-corporate-valuation-Media-28-April-2014\\_NTU.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/04/Integrated-Reporting-and-corporate-valuation-Media-28-April-2014_NTU.pdf) (2017-10-05).
- Mitsubishi Integrated Report (2014). «Financial, Business by Groups, Human Resources & Social Initiatives, Corporate Governance and Sustainability».
- Mongiello, Marco (2015/2016) «RSM Reporting». 1-3.
- PepsiCo (2013). «PepsiCo Annual report 2013». 8.
- Prudential Financial Inc.'s Sustainability Report (2013). «The Overall Sustainable Value Creation Model is a Reflection of the International Integrated Reporting Committee's Integrated Reporting Framework». 15.
- Prudential Financial Inc.'s Sustainability Report (2013). «Financial, Intellectual, Human and Social». 11.
- Serafeim, George (2014). «Integrated Reporting and Investor Clientele». *Social Science Research Network*.



## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

# Assurance del Report integrato

## Linee guida per l'audit secondo gli standard internazionali e italiani

Stefano Bianchi  
(BDO Italia Spa)

**Sommario** 1 Standard internazionali. – 2 Le linee guida italiane. – 3 Audit della disclosure di sostenibilità prevista dal d.lgs. 254/2016 in relazione alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità. – 4 Esempi applicativi di audit di report integrato. – 5 Conclusioni.

A fronte della maggiore utilizzo del Report integrato e dell'obbligatorietà a partire dagli esercizi 2017 della comunicazione delle informazioni di carattere non-finanziario e di informazioni sulla diversità (Sustainability disclosure) richiesto dal d.lgs. 254/2016 da parte degli Enti di Interesse Pubblico che superano determinati parametri è opportuno approfondire quali siano le linee guida per l'attestazione (assurance) di queste informazioni. Il report integrato sta infatti sempre più raccogliendo all'interno della sua redazione tutte le informazioni tipiche di un report di corporate responsibility con cui l'organizzazione aziendale indica gli impegni assunti, rende conto della sua capacità di mantenerli e comunica ai propri stakeholders gli obiettivi per il futuro. Se la strada indicata dai maggiori organismi internazionali quali GRI ed IIRC per la sua redazione sta diventando una practice sempre più applicata, diventa ora ugualmente importante discutere ed approvare quali standard si possano evidenziare per l'audit del report integrato e la salvaguardia degli stakeholders che potranno fare affidamento su dei report integrati 'attestati'.

Il quadro esistente per quanto riguarda gli standard di assurance può essere per semplicità sintetizzato in due livelli, quello internazionale e quello locale italiano.

## 1 Standard internazionali

I principali riferimento a livello internazionale sono rappresentati da:

- i principi di revisione (ISA) statuiti dalla International Federation of Accountants (IFAC), e nello specifico l'ISAE 3000 (Assurance Engagement Other Than Audits or Reviews of Historical);

---

**I libri di Ca' Foscari 4**

DOI 10.14277/6969-188-1/LCF-4-3

ISBN [ebook] 978-88-6969-188-1 | ISBN [print] 978-88-6969-202-4

© 2017 |  Creative Commons Attribution 4.0 International Public License

- i principi di verifica stabiliti nell'AccountAbility's AA1000 Assurance Standard, lo standard istituito dall'Institute of Social and Ethical Accountability;
- le linee guida discusse dall'Integrated Reporting Working Group dell'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB).

### 1.1 ISAE 3000 (Assurance Engagement Other Than Audits or Reviews of Historical Information)

La revisione delle informazioni non finanziarie contenute nel bilancio di sostenibilità o nel report integrato avviene attualmente in base ad uno specifico principio di revisione: *International Standard on Assurance Engagements 3000, Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information* (ISAE 3000), emesso dallo IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board). Tale principio stabilisce i principi base e le procedure essenziali al fine di emettere una relazione.

All'interno di tale documento sono trattati i seguenti temi:

- requisiti etici;
- qualità del lavoro svolto;
- accettazione dell'incarico;
- pianificazione del lavoro;
- utilizzo del lavoro dell'esperto;
- ottenimento delle evidenze di revisione;
- preparazione della relazione.

L'attestazione secondo l'ISAE 3000 può essere così formalizzata secondo due livelli come di seguito dettagliato:

Livello	Procedure raccolta evidenze	Attestazione finale
<b>Limited assurance</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprensione oggetto di revisione.</li><li>• Individuazione dei rischi di audit.</li><li>• Verifiche in sito, test di processo, test sui controlli, test su campioni statistici e test di sostanza.</li><li>• Procedure limitate, ad esempio:<ul style="list-style-type: none"><li>- Verifiche in selezionati sito</li><li>- Copertura di alcune aree geografiche, aree di attività o società</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descrizione dell'incarico con richiamo alle responsabilità del management e dell'auditor.</li><li>• Conclusioni espresse in <b>forma negativa</b> (ad esempio: « non siamo venuti a conoscenza di aspetti che ci facciano ritenere che il Bilancio di Sostenibilità non sia conforme ai principi di redazione adottati») sulla corretta applicazione dei principi di redazione adottati.</li></ul>

Livello	Procedure raccolta evidenze	Attestazione finale
<b>Reasonable assurance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensione oggetto di revisione.</li> <li>• Valutazione dell'analisi dei rischi CSR del cliente.</li> <li>• Individuazione elementi di controllo dei rischi CSR del cliente.</li> <li>• Individuazione dei rischi di audit.</li> <li>• Verifiche in sito, test di processo, test sui controlli, test su campioni statistici e test di sostanza.</li> <li>• Valutazione evidenze ottenute</li> </ul>	<p>Descrizione dell'incarico con richiamo alle responsabilità del management e dell'auditor.</p> <p>Conclusioni espresse in forma <b>positiva</b> sulla corretta applicazione dei principi di redazione adottati.</p>

## 1.2 AccountAbility's AA1000 Assurance Standard

L'AA1000AS (2008) è uno standard internazionale che fornisce i requisiti per condurre un'Assurance di sostenibilità. Un processo di revisione (Assurance) della sostenibilità secondo l'AA1000AS (2008) valuta e fornisce conclusioni in merito a:

- natura e grado di adesione ai Principi di AccountAbility AA1000 e, ove applicabile;
- qualità delle informazioni rese pubbliche dalle organizzazioni sulle proprie performance di sostenibilità.

Secondo l'AA1000AS (2008) le tipologie di incarico relativo al processo di revisione (assurance) di un bilancio di sostenibilità o report integrato possono essere due:

Prima tipologia: i principi di AccountAbility

L'Assurance Provider valuterà la natura e il grado di adesione delle organizzazioni ai tre Principi di AccountAbility.

L'Assurance sui Principi di AccountAbility dovrà dare agli stakeholder rassicurazioni circa il fatto che l'organizzazione gestisce le proprie performance di sostenibilità e ne dà adeguata comunicazione nel Rapporto di Sostenibilità, senza verificare l'affidabilità delle informazioni riportate.

Seconda tipologia: i principi di AccountAbility e informazioni sulle performance

L'Assurance Provider valuterà la natura ed il grado di aderenza di un'organizzazione ai principi di AA1000, secondo quanto specificato nella prima tipologia (di assurance).

Il processo di revisione (assurance) secondo l'AA1000AS (2008) può seguire due percorsi a seconda che il risultato sia fornire un Alto livello di Assurance o un Moderato livello di Assurance. Dal momento che argomenti differenti possono essere affrontati in un Assurance Engagement, è possibile prevedere che, all'interno di una stessa dichiarazione di Assurance, venga fornito un Alto livello di Assurance per determinate questioni; uno Moderato per altre questioni.

Gli output dei due riferimenti internazionali (ISAE 3000 e AA1000AS) possono perciò essere così sintetizzati:

<b>Standard</b>	<b>Livello di attestazione</b>	
ISAE 3000	Limited	Reasonable
AA 1000 AS	Moderato	Alto

### 1.3 L'Integrated Reporting Working Group dell'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)

La strategia del IAASB per il periodo 2015-2019 prevede l'obiettivo di «ensure the IAASB's standards evolve as necessary to adequately address the emerging needs of stakeholders for services other than audits of financial statements». Lo IAASB ritiene perciò importante essere coinvolti attivamente nel monitorare gli sviluppi nell'external reporting.

L'istituzione dell'Integrated Reporting Working Group nel settembre 2014 ha facilitato le discussioni con vari soggetti interessati ed il gruppo continuerà a riferire allo IAASB sugli sviluppi. Come ulteriori approfondimenti, nel 2014 l'International Integrated Reporting Council (IIRC) ha pubblicato due documenti di discussione sulle tematiche di assurance e tenuto una serie di tavole rotonde, il cui feedback è stato pubblicato nel luglio 2015. Il feedback ha evidenziato tematiche non soli inerenti il quadro applicativo dell' IR, ma anche tematiche di assurance ed audit perciò rilevanti per lo IAASB.

Nella Working Group Publication del luglio 2015 lo IAASB evidenzia le seguenti aree di indagine da approfondire:

- le aspettative rivolte ai professionisti di aumentare la credibilità del reporting, sia nel suo insieme sia nei singoli componenti chiave, sia nei processi sottostanti;
- come i revisori e gli standard setter nazionali stiano rispondendo a queste aspettative;
- come gli attuali standard IAASB possano essere applicati per garantire una maggiore coerenza nel soddisfare tale domanda a livello globale.

Operativamente sono tre le aree applicative da approfondire:

1. quale tipo di assurance possa essere il più funzionale per i lettori del bilancio;
2. quali criteri applicare prendendo come riferimento l'ISAE 3000 (Revised);
3. quali siano le competenze necessarie per i revisori che svolgano tale attività.

Lo stesso IAASB nell'agosto 2016 ha sintetizzato le sfide future dell'assurance nel documento *Ten Key Challenges for Assurance Engagements* relativamente alle nuove forme di comunicazione finanziaria (*Emerging Forms of External Reporting - EER*), riflessioni che si rilevano particolarmente attuali in considerazione degli sviluppi normativi italiani tra cui si segnalano:

- consistenza dell'applicazione dei criteri adottati;
- materialità da applicare;
- definire le asserzioni da applicare in rispetto alle diverse informazioni non-finanziarie;
- bassa conoscenza e coinvolgimento da parte della governance e del controllo interno;
- assurance in relazione alle informazioni future;
- scetticismo e giudizio professionale;
- efficacia della comunicazione della relazione del revisore.

## 2 Le linee guida italiane

Ad oggi in uno scenario pre-d.lgs. 254/2016 la revisione del report integrato in Italia è volontaria, il report unico quindi, per non perdere la sua credibilità e le sue qualità intrinseche a livello di informazioni e di comunicazione, dovrebbe essere assoggettato a procedure di attestazione (assurance) obbligatoria anche per le informazioni non economiche, seppur con metodologie e complessità di analisi differenti.

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti con la Commissione Economia e Contabilità Ambientale nel 2006 ha pubblicato il quaderno *Asseverazione e report di sostenibilità* che rappresenta il primo riferimento italiano per identificare delle linee guida per la verifica dei report integrati perché come già sottolineato in precedenza «la diffusione del report di sostenibilità e la crescente importanza attribuitagli dagli operatori comportano l'esigenza di elaborare modalità di verifica che ne garantiscano l'attendibilità e ne legittimino la funzione agli occhi degli stakeholder».

A livello italiano non esistono infatti principi di revisione dei report integrati e l'ASSIREVI (Associazione Italiana delle Società di revisione) che rappresenta uno dei punti di riferimento nella discussione applicativa dei principi contabili e di revisione ha pubblicato nel marzo 2015 il documento

ASSIREVI nr. 190 *Modello di relazione della società di revisione indipendente sul bilancio sociale o di sostenibilità - GRI - G4*. Tale relazione è preparata prendendo come riferimento le *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, definite nel 2013 dal Global Reporting Initiative (GRI) che devono essere adottate a partire dai bilanci pubblicati dopo il 31 dicembre 2015. Come procedura di revisione obbligatoria è inoltre prevista l'ottenimento della lettera di attestazione sottoscritta da parte degli Amministratori, procedura questa allineata a quanto richiesto per la revisione legale del bilancio. Il documento ora in fase di aggiornamento in funzione dell'implementazione del d.lgs. 254/2016 rappresenta comunque un utile benchmark per l'assurance del bilancio di sostenibilità fino al 2016.

Per il modello di relazione ASSIREVI si è fatto riferimento ad una tipologia di incarico di *limited assurance* previsto dall'ISAE 3000. Infatti, considerando che i bilanci sociali o di sostenibilità sono caratterizzati dall'assenza di disposizioni normative che ne disciplinano la redazione, dalla presenza di un'elevata quantità di informazioni di carattere qualitativo e dalla circostanza di un organico sistema informativo e di controllo interno non sempre presenti, si ritiene che l'attività di revisione in molti casi non potrà essere condotta con il necessario livello di estensione richiesto per poter svolgere un'attività finalizzata all'espressione di una *reasonable assurance* e di conclusioni in forma positiva.

Nella scheda 1 un esempio di relazione sulla revisione sulla base del documento ASSIREVI nr. 190.

Scheda 1. Esempio di relazione sulla revisione limitata del Bilancio di sostenibilità 2016

## Relazione della società di revisione indipendente sul bilancio di sostenibilità

Al Consiglio di Amministrazione/Azionisti della ABC S.p.A.

Abbiamo svolto un esame limitato (*limited assurance engagement*) del bilancio di sostenibilità della ABC S.p.A. (di seguito la 'Società') [del Gruppo ABC (di seguito il 'Gruppo')] per l'esercizio chiuso al [gg mese anno].

### Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità

Gli Amministratori sono responsabili per la redazione del bilancio di sostenibilità in conformità alle linee guida *G4 Sustainability Reporting Guidelines* definite nel 2013 dal GRI - Global Reporting Initiative, indicate nel paragrafo «[Nota metodologica]» del bilancio di sostenibilità, e per quella parte del controllo interno che essi ritengono necessaria al fine di consentire la redazione di un bilancio di sostenibilità che non contenga errori significativi, anche dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali. Gli Amministratori sono altresì responsabili per la definizione degli obiettivi della ABC S.p.A. [del Gruppo ABC] in relazione alla performance di sostenibilità e alla rendicontazione dei risultati conseguiti, nonché per l'identificazione degli stakeholder e degli aspetti significativi da rendicontare.

### Responsabilità del revisore

È nostra la responsabilità della redazione della presente relazione sulla base delle procedure svolte. Il nostro lavoro è stato svolto secondo i criteri indicati nel principio «International Standard on Assurance Engagements 3000 - Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information» (ISAE 3000), emanato dall'International Auditing and Assurance Standards Board per gli incarichi che consistono in un esame limitato. Tale principio richiede il rispetto dei principi etici applicabili, compresi quelli in materia di indipendenza, nonché la pianificazione e lo svolgimento del nostro lavoro al fine di acquisire una sicurezza limitata che il bilancio di sostenibilità non contenga errori significativi. Tali procedure hanno compreso colloqui, prevalentemente con il personale della società responsabile per la predisposizione delle informazioni presentate nel bilancio di sostenibilità, analisi di documenti, ricalcoli ed altre procedure volte all'acquisizione di evidenze ritenute utili. Le procedure svolte sul bilancio di sostenibilità hanno riguardato il rispetto dei principi per la definizione del contenuto e della qualità del bilancio di sostenibilità, nei quali si articolano le *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, e sono riepilogate di seguito:

- comparazione tra i dati e le informazioni di carattere economico-finanziario riportati nel paragrafo [...] del bilancio di sostenibilità e i dati e le informazioni inclusi nel bilancio d'esercizio della Società [consolidato del Gruppo] al [gg mese anno], sul quale abbiamo [altro revisore ha] emesso la relazione [ai sensi dell'art ...], in data [gg mese anno];
- analisi, tramite interviste, del sistema di governo e del processo di gestione dei temi connessi allo sviluppo sostenibile inerenti la strategia e l'operatività della Società [del Gruppo];
- analisi del processo di definizione degli aspetti significativi rendicontati nel bilancio di sostenibilità, con riferimento alle modalità di identificazione in termini di loro priorità per le diverse categorie di stakeholder e alla validazione interna delle risultanze del processo;
- analisi delle modalità di funzionamento dei processi che sottendono alla generazione, rilevazione e gestione dei dati quantitativi inclusi nel bilancio di sostenibilità. In particolare, abbiamo svolto:
  - interviste e discussioni con il personale della Direzione della ABC S.p.A. [e con il personale di [specificare quali società del Gruppo], al fine di raccogliere informazioni circa il sistema informativo, contabile e di reporting in essere per la predisposizione del bilancio di sostenibilità, nonché circa i processi e le procedure di controllo interno che supportano la raccolta, l'aggregazione,

l'elaborazione e la trasmissione dei dati e delle informazioni alla funzione responsabile della predisposizione del bilancio di sostenibilità;

- analisi a campione della documentazione di supporto alla predisposizione del bilancio di sostenibilità, al fine di ottenere evidenza dei processi in atto, della loro adeguatezza e del funzionamento del sistema di controllo interno per il corretto trattamento dei dati e delle informazioni in relazione agli obiettivi descritti nel bilancio di sostenibilità;
- analisi della conformità e della coerenza interna delle informazioni qualitative riportate nel bilancio di sostenibilità rispetto alle linee guida identificate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità" della presente relazione;
- analisi del processo di coinvolgimento degli stakeholder, con riferimento alle modalità utilizzate, mediante l'analisi dei verbali riassuntivi o dell'eventuale altra documentazione esistente circa gli aspetti salienti emersi dal confronto con gli stessi;
- ottenimento della lettera di attestazione, sottoscritta dal legale rappresentante della ABC S.p.A., sulla conformità del bilancio di sostenibilità alle linee guida indicate nel paragrafo "Responsabilità degli Amministratori per il bilancio di sostenibilità", nonché sull'attendibilità e completezza delle informazioni e dei dati in esso contenuti.

I dati e le informazioni oggetto dell'esame limitato sono riportati, come previsto dalle *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, nella tabella del «GRI Content Index» del bilancio di sostenibilità.

Il nostro esame ha comportato un'estensione di lavoro inferiore a quello da svolgere per un esame completo secondo l'ISAE 3000 (*reasonable assurance engagement*) e, conseguentemente, non ci consente di avere la sicurezza di essere venuti a conoscenza di tutti i fatti e le circostanze significativi che potrebbero essere identificati con lo svolgimento di tale esame.

## **Conclusione**

Sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti alla nostra attenzione elementi che ci facciano ritenere che il bilancio di sostenibilità della ABC S.p.A. [del Gruppo ABC] al [gg mese anno] non sia stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle linee guida *G4 Sustainability Reporting Guidelines* definite nel 2013 dal GRI - Global Reporting Initiative come descritto nel paragrafo «[Nota metodologica]» del bilancio di sostenibilità.

## **Richiamo d'informativa (ove applicabile)**

Richiamiamo l'attenzione sul paragrafo 'X' del bilancio di sostenibilità che descrive...

## **Altri aspetti (ove applicabile)**

Il bilancio di sostenibilità per l'esercizio chiuso il [gg mese anno-1], i cui dati sono presentati a fini comparativi, è stato sottoposto ad un esame limitato da parte di un altro revisore che, il [data relazione di revisione altro revisore], ha emesso una relazione su tale bilancio. (alternativamente nel caso di bilancio precedente non sottoposto ad assurance)

Il bilancio di sostenibilità per l'esercizio chiuso il [gg mese anno-1], i cui dati sono presentati a fini comparativi, non è stato da noi esaminato.

Luogo, data

Società di Revisione

Nome Cognome

Socio

### **3 Audit della disclosure di sostenibilità prevista dal d.lgs. 254/2016 in relazione alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità**

Il quadro italiano è stato significativamente innovato con l'approvazione del d.lgs. 254/2016 che obbligherà a partire dal 2018 le principali società quotate a presentare le informazioni non-finanziarie richieste sui dati 2017 in un report separato oppure all'interno della relazione sulla gestione, probabilmente l'approccio più applicato potrebbe essere la presentazione di un report separato.

Il d.lgs. n. 254/2016 prevede tre diverse tipologie di "controllo" relative, rispettivamente:

1. agli adempimenti formali di redazione e pubblicità della rendicontazione non finanziaria;
2. alle modalità di redazione e ai contenuti della dichiarazione non finanziaria (che si conclude con il rilascio di un'attestazione di conformità della stessa alle previsioni del decreto);
3. all'obbligo di vigilanza sull'osservanza delle disposizioni stabilite dal decreto.

#### **3.1 I soggetti coinvolti**

I soggetti coinvolti sono sostanzialmente due: la società di revisione e l'Organo di controllo il cui ruolo nel contesto italiano è ascrivibile al collegio sindacale.

- La società di revisione incaricata della revisione legale del bilancio dovrà:
- verificare l'avvenuta predisposizione da parte degli amministratori della dichiarazione di carattere non finanziario;
  - esprimere, con apposita relazione distinta da quella di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 gennaio 2010, nr. 39 cioè la relazione di revisione del bilancio, un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite rispetto a quanto richiesto dal d.lgs. 254/2016.

L'Organo di controllo (collegio sindacale) dovrà vigilare sull'osservanza della preparazione e disposizioni stabilite dal decreto e ne riferirà nella relazione annuale all'assemblea. Considerando le responsabilità del collegio sindacale di vigilare sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, il collegio sindacale oltre a vigilare sulla presentazione del sustainability report dovrà verificare anche l'adeguatezza delle procedure interne dell'azienda che portano alla sua preparazione.

### 3.2 Attestazione della società di revisione in relazione alle informazioni non-finanziarie

L'attestazione della società di revisione incaricata della revisione della società e del Gruppo (oppure di altro revisore legale incaricato) dovrà riportare le conclusioni circa la conformità delle informazioni fornite rispetto a quanto richiesto dal decreto legislativo e rispetto a quanto indicato dai principi, dalle metodologie e dalle modalità previste, tali conclusioni dovranno essere espresse sulla base della conoscenza e della comprensione che il soggetto incaricato di effettuare l'attività di controllo sulla dichiarazione non finanziaria ha dell'ente di interesse pubblico, dell'adeguatezza dei sistemi, dei processi e delle procedure utilizzate ai fini della preparazione della dichiarazione di carattere non finanziario.

Sulla base del Documento in consultazione del 21 luglio 2017 (Disposizioni attuative del decreto legislativo 30 dicembre 2016, nr. 254 relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario) la CONSOB ha ritenuto opportuno adottare un «approccio flessibile che consenta agli operatori del mercato di avvicinarsi gradualmente ai nuovi obblighi e di maturare con il tempo l'esperienza necessaria affinché i sistemi posti in essere dalle società e i controlli esterni possano evolvere verso forme eventualmente più complesse».

L'art. 5 *Relazione sulla dichiarazione di carattere non finanziario* dello schema di regolamento prevede perciò dei contenuti della relazione della società di revisione da indirizzare all'organo di gestione (perciò nella maggior parte dei casi al Consiglio di Amministrazione) che sono in linea con quanto previsto dall'ISAE 3000; la conclusione richiesta ai soggetti incaricati della verifica è prevista nella forma della *limited assurance*, viene però lasciata aperta anche l'eventuale opportunità di esprimersi nella forma di *reasonable assurance*.

Gli elementi richiamati dall'art. 5 che devono essere contenuti nella relazione del revisore sono:

- a. il presupposto normativo ai sensi del quale la relazione viene rilasciata;
- b. identificazione della dichiarazione non finanziaria approvata dall'organo di gestione e sottoposta a verifica;
- c. le metodologie e i principi previsti dallo standard di rendicontazione utilizzato quale riferimento o dalla metodologia di rendicontazione autonoma utilizzata dall'organo di gestione nella redazione della dichiarazione non finanziaria;
- d. una descrizione della portata del lavoro svolto e delle procedure di verifica poste in essere ai fini del rilascio dell'attestazione;
- e. indicazione del principio internazionale utilizzato per lo svolgimento dell'incarico di attestazione;

- f. una dichiarazione sul rispetto dei principi sull'indipendenza e degli altri principi etici;
- g. stabiliti dai codici internazionali riconosciuti dagli ordini e dalle associazioni professionali;
- h. utilizzati per lo svolgimento dell'incarico di attestazione;
- i. un'attestazione che, sulla base del lavoro svolto, non sono pervenuti all'attenzione del revisore incaricato elementi che facciano ritenere che la dichiarazione non finanziaria non sia stata redatta, in tutti gli aspetti significativi, in conformità a quanto richiesto dagli articoli 3 e 4 del decreto e dallo standard di rendicontazione o dalla metodologia di rendicontazione autonoma utilizzata.

È interessante notare come nello schema di regolamento non sia stato inserito il vincolo all'ISAE 3000, questo pur continuando a rappresentare un riferimento per i revisori nella loro attività di attestazione permetterà in futuro, qualora vengano definiti degli standard di revisione specifici per tale attività di utilizzare questi.

L'approccio proposto nel regolamento da CONSOB è in linea con le migliori practices applicate nel mercato e permetterà una maggiore flessibilità nell'implementazione del d.lgs. 254/2016.

#### 4 Esempi applicativi di audit di report integrato

Il panorama applicativo in Italia varia da caso a caso, una delle strade percorse è il primo step previsto dalle guidelines GRI che prevedono una self-declaration del livello raggiunto nei livelli di applicazione (*Application levels*) che spaziano da C ad A+. Gli Application levels prevedono la possibilità di adozione modulare dello standard, a seconda del grado di trasparenza che il report di sostenibilità esprime.

L'approccio più evoluto prevede una verifica da parte di terzi del proprio report integrato oppure del bilancio di sostenibilità nel caso venga presentato come documento separato, come l'esempio di TIM per il bilancio di sostenibilità 2016 (scheda 2) che ha comportato l'intervento del revisore di Gruppo su 2 livelli:

1. Relazione del revisore sul bilancio di sostenibilità: riporta le verifiche effettuate dalla società di revisione applicando l'ISAE 3000 in relazione perciò alle comunicazioni dei dati non-finanziari.
2. Relazione della società di revisione sui risultati dell'applicazione del Tim Shared Value Model: infatti a partire dal 2016 TIM ha deciso di validare il proprio sistema di reporting e di misurazione CSV sottoponendo il TIM Shared Value Model a verifica da parte del revisore del Gruppo. Anche questa ulteriore verifica è stata svolta applicando l'ISAE 3000.

Scheda 2. TIM, Nota metodologica al bilancio di sostenibilità 2016 (estratto)

## Perimetro e criteri

[G4-17b] Il Bilancio di sostenibilità segue la stessa area di consolidamento del Bilancio Consolidato, ad eccezione di alcune informazioni (in particolare legate alla performance ambientale) evidenziate nel testo.

Secondo l'approccio triple bottom line la rappresentazione dei dati economico-finanziari dell'impresa deve avvenire congiuntamente con quella dei risultati ambientali e sociali.

L'analisi complessiva della performance aziendale nelle sue tre dimensioni consente di fornire agli stakeholder un'informazione completa ed esaustiva e facilita il corretto bilanciamento di interessi che contribuisce al successo e alla sopravvivenza dell'impresa nel medio e lungo periodo. Per questo motivo, già a partire dal 2003, il Gruppo ha integrato i dati di sostenibilità nel Bilancio Consolidato, anticipando di fatto l'applicazione della Direttiva europea 51/2003, del d.lgs. 2 febbraio 2007, n. 32 e le recenti disposizioni del d.lgs. 30 dicembre 2016, n. 254 di attuazione della Direttiva europea 95/2014 in materia di informazioni non finanziarie.

[G4-28], [G4-30] Il Bilancio di sostenibilità, redatto annualmente sull'anno solare, rispetta le medesime scadenze della Relazione Finanziaria Annuale di Gruppo e utilizza un approccio multi-stakeholder, attraverso l'analisi congiunta delle azioni realizzate nei confronti dei principali portatori di interesse con i quali l'Azienda interagisce. Si basa sulle *Sustainability Reporting Guidelines* del GRI, versione G4 (opzione 'comprehensive') e sui principi (inclusività, materialità, rispondenza) dell'AA1000 AccountAbility Principles Standard (APS 2008), adottato sin dal Bilancio 2009.

Il Bilancio di sostenibilità è elaborato a partire da un sistema di indicatori (*KPI - Key Performance Indicators*) che misurano la performance aziendale e il grado di raggiungimento degli obiettivi precedentemente stabiliti per le aree su cui l'Azienda produce impatti rilevanti.

I KPI sono stati definiti in base:

- all'analisi del Global Reporting Initiative (GRI), organismo internazionale che sviluppa delle linee guida universalmente applicabili per la stesura dei report di sostenibilità;
- alle indicazioni ricevute degli stakeholder;
- ai questionari inviati dalle principali agenzie di rating ai fini dell'ammissione agli indici azionari di sostenibilità;
- all'esperienza che l'Azienda ha maturato sul tema della sostenibilità in 20 anni.

I KPI sono gestiti su un sistema applicativo dedicato che utilizza la stessa piattaforma utilizzata per il reporting finanziario e il controllo.

L'aderenza del Bilancio di sostenibilità di TIM allo standard GRI G4, opzione 'comprehensive', e allo standard AA1000 è verificata dalla società di revisione PricewaterhouseCoopers (cfr. Relazione della società di revisione).

Per quanto riguarda la redazione del Bilancio integrato nel suo complesso, sono stati applicati i seguenti principi e protocolli:

- International Accounting Standards (IAS), ossia i principi contabili internazionali;
- Global Reporting Initiative (GRI) - Linee guida GRI/G3 per le informazioni di carattere sociale e ambientale;
- Gruppo Bilancio Sociale (GBS) - Protocolli per il calcolo e la distribuzione del Valore Aggiunto.

A livello internazionale un altro esempio da analizzare può essere le attività di *assurance* svolte in relazione all'Integrated Report 2016 di SAP sempre da parte del revisore di Gruppo che ha deciso di fare riferimento all'ISAE 3000 ed anche all'ISAE 3410 *Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements* per le informazioni non finanziarie (scheda 3), concludendo poi il giudizio tra *reasonable assurance* per alcuni indicatori e *negative assurance* per altri.

#### Scheda 3. Independent Assurance Report (estratto da *SAP Integrated report 2016*)

We have performed an independent assurance engagement on selected qualitative and quantitative sustainability disclosures of the *Integrated Report 2016* (further: 'Report') of SAP SE, Walldorf (further 'SAP'), published under <http://www.sap.com/integrated-reports/2016/en.html>. For the performance indicators Business Health Culture Index, Employee Engagement, Employee Retention, Women in Management, Customer Net Promoter Score, Greenhouse Gas Emissions (Scope 1 and 2 as well as selected Scope 3 emissions including business flights and employee commuting), Renewable Energy and Total Energy Consumed, including the explanatory notes thereto, a reasonable assurance engagement was performed.

For the disclosures on materiality and stakeholder engagement, the disclosures on management approaches for the material aspects Business Conduct, Climate and Energy, Human and Digital Rights, Human Capital, Innovation and Customer Loyalty, as well as for the other qualitative and quantitative sustainability disclosures in relation to these material aspects, a limited assurance engagement was performed.

The qualitative and quantitative sustainability disclosures included in the scope of our assurance engagement are marked in the GRI G4 Content Index  
[...]

It was not part of our engagement to review product or service related , references to external sources, expert opinions and future-related statements in the Report.

#### **Nature and extent of the assurance engagement**

We conducted our work in accordance with the International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): *Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information* and the International Standard on Assurance Engagements (ISAE 3410): *Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements* of the International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). These standards require that we comply with our professional duties and plan and perform the assurance engagement to obtain a reasonable level of assurance to conclude that the above mentioned performance indicators are prepared, in all material respects, in accordance with the aforementioned Reporting Criteria respectively to obtain a limited level of assurance to preclude that the above mentioned qualitative and quantitative sustainability disclosures are not prepared, in all material respects, in accordance with the aforementioned Reporting Criteria. In a limited assurance engagement the evidence gathering procedures are more limited than in a reasonable assurance engagement and therefore less assurance is obtained than in a reasonable assurance engagement.

## **5 Conclusioni**

Il report integrato alla luce anche del d.lgs. 254/2016 rappresenta ormai l'evoluzione della comunicazione finanziaria ed è lecito attendere una sua estensione di applicazione in forma volontaria anche alle società ed ai Gruppi più attenti alle esigenze informative degli stakeholders come è av-

venuto negli ultimi anni. Diventa perciò fondamentale definire il grado e le modalità di attestazione/assurance del report integrato o del sustainability report, affinché, in analogia a quanto accade per le informazioni di natura economico-finanziaria contenute nel bilancio di esercizio e sottoposte a revisione legale, possa essere sviluppato un processo che consenta la verifica e la revisione, ai fini della successiva attestazione dell'informativa contenuta nel report integrato che seguirà l'indicazione dei *regulators* su base nazionale ed europea.

## Bibliografia

- AccountAbility (2008). «AA1000 ASSURANCE STANDARD» [online]. URL <http://www.accountability21.net/aa1000series> (2017-10-05).
- ASSIREVI (2015). «Modello di relazione della società di revisione indipendente sul bilancio sociale o di sostenibilità - GRI - G4153». Documento ASSIREVI nr. 190; net/aa1000series. URL <http://www.assirevi.it> (2017-10-05).
- Bianchi, Stefano (2013). «Report integrato e bilancio di sostenibilità. Linee guida per l'audit». *Amministrazione&Finanza*, 5.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, Commissione Economia e Contabilità Ambientale (2006). «Asseverazione e Report Di Sostenibilità» [online]. <http://www.cndcec.it/>.
- CONSOB (2017). «Disposizioni attuative del decreto legislativo 30 dicembre 2016, nr. 254 relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario» [online]. Documento di consultazione del 21 luglio. URL <http://www.consob.it/> (2017-10-05).
- Fondazione Nazionale dei Commercialisti (2017). «Disclosure di sostenibilità. Decreto Legislativo nr. 254/2016 sulla comunicazioni di informazioni di carattere non finanziario e sulla diversità» [online]. URL <http://www.fondazionenazionalecommercialisti.it> (2017-10-05).
- International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2015). «Integrated Reporting Working Group, Working Group Publication. Exploring Assurance on Integrated Reporting and Other Emerging Developments in External Reporting» [online]. URL <https://www.iaasb.org> (2017-10-05).
- International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) (2016). «Integrated Reporting Working Group, Supplemental Information to the Discussion Paper, Supporting Credibility and Trust in Emerging Forms of External Reporting. Ten Key Challenges for Assurance Engagements»[online]. URL <https://www.iaasb.org> (2017-10-05).
- SAP (2016). «SAP Integrated Report» [online], 257-9. URL <https://www.sap.com/integrated-reports/>.
- TIM (2016). «Bilancio di sostenibilità»[online]. URL <http://www.telecomitalia.com/tit/it/sustainability/>.

## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

# Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo

Paolo Di Cesare, Eric Ezechieli\*  
(Nativa Srl SB)

**Sommario** 1 Il necessario salto evolutivo. – 2 Cosa sono le B Corp e le Benefit Corporation? – 3 Come diventare una B Corp certificata? – 4 Diventare come una B Corp. – 4.1 Dalla Shareholder alla Stakeholder economy. – 5 Le Società Benefit italiane: una missione 'a prova di futuro'. – 6 Quale è il rapporto tra Società Benefit e B Corp certificata? – 7 Il futuro delle B Corp. – 8 In sintesi: perché diventare una B Corp? – 9 Il caso nativa: un'azienda oltre la legge. 9.1 Gli innovatori fanno cose normali. Prima degli altri. – 9.2 Nativa, prima B Corp certificata in Europa. – 9.3 Backcasting, The Natural Step e la fondazione nel 2023. – 9.4 La visione

## 1 Il necessario salto evolutivo

Credo che le Benefit Corporation avranno risultati economici migliori rispetto ad altri tipi di aziende.

(Robert Shiller, Premio Nobel per l'Economia, 2013)

Il 9 novembre 1989, con l'abbattimento del muro di Berlino e fine del comunismo, il mondo si è risvegliato con una unica ideologia, quella capitalista, tanto dominante da essere considerata una sorta di capolinea, il punto più elevato raggiungibile nel percorso evolutivo dei paradigmi economici. Le aziende sono la componente operativa di questo paradigma, in quanto collettivamente sono il più importante attore che offre posti di lavoro, genera ricchezza e innovazione. Tuttavia, se andiamo più a fondo nell'analizzare lo scopo 'ufficiale' dell'attività di impresa, ci rendiamo conto del fatto che esistono ampi margini di miglioramento: le aziende, per legge e nella pratica, rispondono e devono servire soltanto gli shareholder, mentre gli stakeholder o più in generale la società e l'ambiente di fatto non costituiscono una vera priorità. Certo, esistono leggi che stabiliscono soglie di compliance e ci possono essere imprenditori o aziende che dedicano grande attenzione alle persone, alle comunità in cui operano, ai loro impatti ambientali.

\* Cofondatori di Nativa, prima Società Benefit e Certified B Corp in Europa, Country partner per l'Italia di B Lab; <http://www.nativallab.com>.

---

### I libri di Ca' Foscari 4

DOI 10.14277/6969-188-1/LCF-4-4

ISBN [ebook] 978-88-6969-188-1 | ISBN [print] 978-88-6969-202-4

© 2017 |  Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International Public License

Tuttavia, normalmente lo scopo di chi decide in azienda è di distribuire dividendi agli azionisti. Come conseguenza, a tendere, è inevitabile un sistematico degrado della società e dell'ambiente, semplicemente perché questi 'fattori' non fanno parte di un modello che fino ad ora ha funzionato egregiamente ma che oggi sta mostrando i propri limiti. Non abbiamo mai vissuto un'era così prospera, in cui i livelli di povertà sono ai minimi, e gli indici di educazione, democrazia, longevità sono ai massimi di tutti i tempi. Non siamo nemmeno mai stati così tanti sul pianeta terra, con una popolazione di 7,5 miliardi di persone che si stabilizzerà a 9,5 miliardi nel 2050. Questa moltitudine di umani attualmente consuma circa il 50% in più di quanto il pianeta terra possa produrre in un anno, e spinge l'Astronave Terra ai propri limiti di capacità. Prosperità da una parte e sfide ambientali - inquinamento, sovrasfruttamento delle risorse, cambiamenti climatici antropogenici - e sociali dall'altra. Nel 2016, 8 individui (erano 388 nel 2010) sono arrivati a possedere la ricchezza dei 3,5 miliardi di persone più povere sul pianeta. Sempre nel 2016 per la prima volta nella storia l'1% della popolazione terrestre è arrivata a possedere la ricchezza del restante 99% (dati Oxfam 2017). Il 10% delle persone a più alto reddito è responsabile di tante emissioni di gas serra quanto il restante 90%. I sistemi ambientali sono in rapido e sistematico declino, anche perché ad un'azienda oggi è permesso fare profitti anche se questi derivano dall'aver causato un danno sociale o ambientale, che fino ad oggi non è stato né misurato né contabilizzato. Ad esempio, è assolutamente legale produrre e vendere auto che bruciano combustibili fossili, ma la scienza ci dimostra che le loro emissioni uccidono milioni di persone ogni anno e impattano negativamente il clima. Esiste sempre un modo migliore di fare le cose, possiamo evolvere rapidamente verso modelli economici e tecnologie più evoluti. A pensarci, l'azienda stessa è una tecnologia, un'invenzione umana e in quanto tale è possibile farla evolvere in maniera radicale. La risposta a queste sfide strutturali non può essere l'Anticapitalismo, che punta a smantellare il sistema attuale ma non propone alternative concrete. Come un giorno ci suggerì Alberto De Martini, tra la A di Anticapitalismo e la C di Capitalismo c'è la B di Benefit, una straordinaria e necessaria via di evoluzione.

## **2 Cosa sono le B Corp e le Benefit Corporation?**

L'idea di B Corp è così ovvia che il contrario suona sospetto.  
(Riccardo Sabatini, scienziato, imprenditore)

Le B Corp sono aziende for profit che insieme formano un movimento globale che ha l'obiettivo di diffondere un paradigma più evoluto di business. La visione del movimento delle B Corp è di usare il business come forza positiva. Per questo è necessario che: a) le aziende siano misurate in maniera completa, trasparente e rigorosa per i loro risultati totali, non solo quelli

economici ma anche gli impatti sulla società e sull'ambiente; e b) siano disponibili nuovi modelli giuridici che rendano esplicito lo scopo di avere un impatto positivo sulla società e l'ambiente, oltre alla produzione di utili.

Attraverso la misura degli impatti e nuove forme giuridiche, possiamo creare le condizioni perché le aziende competano per essere le migliori per il mondo, in modo da creare una prosperità durevole e condivisa. Nel mondo, le attuali 2300 B Corp (Ottobre 2017) si distinguono sul mercato da tutte le altre aziende: vanno oltre l'ovvio obiettivo del profitto e innovano continuamente per massimizzare il loro impatto positivo verso i dipendenti, le comunità in cui operano, l'ambiente e tutti gli stakeholder. Sono aziende for profit a tutti gli effetti, ma definirle soltanto in questo modo non è appropriato perché sono, appunto, 'Benefit'. L'impatto positivo sulla società, che porta alla creazione di valore condiviso, è parte integrante del loro core business. Secondo questo paradigma, l'attività economica recupera la sua funzione originaria, assume il ruolo di forza rigeneratrice per la società e per il pianeta e diventa parte della soluzione di alcune delle maggiori sfide del XXI secolo.

Ha scritto E.M. Dodd: «Le attività di impresa sono permesse e incoraggiate dalla legge perché sono un servizio alla società piuttosto che fonte di profitto per i suoi proprietari». Dopo quasi ottant'anni, le B Corp realizzano l'intuizione vincente del celebre giurista americano. (Stefano Zamagni, professore di Economia, Università di Bologna)



Figura 1. Alcuni delle B Corp certificate nel mondo. Le B Corp sono oltre 2.300, in 54 paesi e 140 settori diversi. Le B Corp certificate assumono spontaneamente l'obbligo di agire secondo i più alti standard di responsabilità e misurano in modo rigoroso e trasparente i loro impatti. Oggi se ne contano oltre 2.300 in 54 paesi e oltre 140 industrie diverse. Fonte dati: B Lab. <https://www.bcorporation.net/>

Il movimento delle B Corp è nato dal 2006 negli USA, quando alcuni imprenditori decisero che era indispensabile tentare di cambiare il modello dominante e di promuovere una radicale evoluzione del capitalismo come lo conosciamo oggi. Da allora, la no profit B Lab, con il sostegno di grandi fondazioni (in primis Rockefeller, Lumina e Skoll) ha sviluppato, come primo obiettivo, il più robusto protocollo al mondo di misura degli impatti, il B Impact Assessment (BIA), che oggi è anche il più diffuso. Attraverso il BIA, si sono iniziate ad identificare chiaramente quelle aziende - le B Corp certificate - che producono un beneficio netto e misurato per la società e l'ambiente, oltre a un profitto per gli azionisti. In seguito, dal 2008, le prime 100 B Corp certificate hanno iniziato a promuovere nuove forme giuridiche d'impresa, per consentire una protezione e allineamento di missione anche nel medio e lungo termine e contribuire a creare un nuovo sistema operativo per l'economia del XXI secolo. A partire dal 2010 nello stato del Maryland, le B Corp hanno iniziato ad essere codificate con una nuova forma giuridica, la Benefit Corporation, che riconosce questo paradigma di impresa. Ad oggi le Benefit Corporation sono riconosciute dalla legge in 32 stati USA e, dal gennaio 2016 anche in Italia, dove ne sono già nate oltre 150 (a ottobre 2017). Le B Corp immaginano un futuro in cui tutte le aziende siano misurate in maniera rigorosa e valutate rispetto al valore condiviso creato per la società e non soltanto il valore economico per gli azionisti. Le B Corp immaginano un futuro in cui tutte le aziende competano per essere non solo le migliori al mondo, ma le migliori *per* il mondo.

Il 'progetto benefit' sviluppato da B Lab, ha dunque due componenti complementari. Da una parte c'è la misurazione della creazione di valore economico, ambientale e sociale di un'azienda. Solo le migliori al mondo, ad oggi circa 2.300 aziende su 65.000, superano la soglia necessaria per qualificarsi come B Corp. Dall'altra parte c'è la forma giuridica di Benefit Corporation in 33 stati USA e in Italia (Società Benefit) che modifica il DNA, lo statuto di una società for profit, specificando nell'oggetto sociale che il suo scopo è duplice: distribuire dividendi e creare un impatto positivo. Questa forma giuridica rappresenta una radicale evoluzione del paradigma capitalistico e non pone limite alla distribuzione di profitti, a condizione che questi siano generati migliorando il mondo. Le B Corp dimostrano che in ogni ambito è possibile raggiungere un risultato netto positivo tra il valore che si crea e il valore che si prende dalla società o dalla natura. Per questo motivo le B Corp stanno emergendo nel mondo come il riferimento più innovativo e robusto sulla direzione di innovazione per aziende che vogliono essere 'a prova di futuro'.

### 3 Come diventare una B Corp certificata?



Figura 2. Il Logo 'Certified B Corporation' è un marchio registrato che può essere utilizzato solo dalle aziende, le B Corp certificate, che creano più valore per la società e l'ambiente di quanto ne distruggano, ovvero hanno un punteggio  $\geq 80$  punti su 200, misurati attraverso il B Impact Assessment e verificati da B Lab. La B nel cerchio distingue da tutte le altre le aziende non migliori al mondo ma 'migliori per il mondo'. <http://bcorporation.eu/become-a-B-Corp-eu/become-a-B-Corp>

Dal 2006 B Lab, l'ente no profit fondato da imprenditori che ha dato origine al movimento Benefit, verifica e certifica il modello di business delle aziende e il rispetto dei più alti standard che misurano gli impatti ambientali e sociali attraverso il BIA - B Impact Assessment. Il BIA è uno strumento online di analisi, gratuito e confidenziale, già adottato da 65.000 aziende. Lo strumento fornisce utili indicazioni sulla performance economica, sociale e ambientale dell'azienda prendendo in considerazione, oltre al business model, quattro macro aree: governance, comunità, persone e ambiente. Il BIA è uno strumento fondamentale per misurare il proprio impatto e per fare un benchmark della propria situazione rispetto alle altre aziende che lo hanno già utilizzato. Questo strumento interattivo permette anche di ricevere rapidamente indicazioni sulle aree di miglioramento dell'azienda. Ogni azienda che intende certificarsi deve rispondere alle domande di un questionario e ottenere almeno 80 punti, su una scala da 0 a 200. Dopo essersi autovalutata, l'azienda può chiedere a B Lab di verificare il punteggio, operazione che richiede una analisi e verifica documentale o sul campo di tutte le pratiche e i risultati conseguiti dall'azienda. Superato questo screening, l'azienda può diventare Certified B Corp. Il BIA è attualmente disponibile in varie lingue, incluso l'italiano, e adattato alle caratteristiche del nostro sistema economico e sociale nelle sue oltre 150 versioni, che riflettono le specificità di diversi settori, dimensioni e tipologie di business.

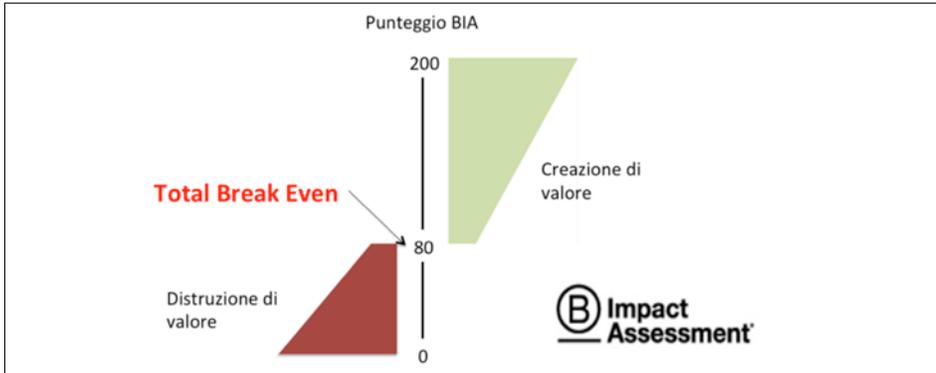


Figura 3. Il B Impact Assessment consente di misurare in maniera rigorosa, completa e trasparente se un'azienda crei o distrugge valore per la società, valutandone a 360° tutti gli impatti economici, ambientali e sociali. Fonte dati: B Lab. Elaborazione grafica: Nativa. <http://bimpactassessment.net>

				<p>Le B Corp Italiane</p> <p><b>70+</b> B CORPS</p> <p><b>150+</b> SOCIETA' BENEFIT</p> <p>La più rapida crescita in Europa</p>

Figura 4. Attualmente in Italia si contano già oltre 70 B Corp certificate. Nativa è stata la prima in Europa, dal febbraio 2013. Fonte dati: B Lab. <http://bcorporation.eu/italy>

## 4 Diventare come una B Corp

Diventare come una B Corp è uno dei 5 trend di Business più importanti del 2016.

(Fortune, gennaio 2016)

È fondamentale chiarire che l'obiettivo del movimento Benefit non è 'B Corpizzare' tutte le aziende. La visione è che per tutte le aziende i risultati ambientali e sociali siano misurati in maniera rigorosa e comunicati in maniera trasparente quanto lo sono i risultati economici e finanziari, in modo da creare una prosperità durevole e diffusa. Per questo vengono resi disponibili gratuitamente gli strumenti più avanzati per misurare questi impatti, sia in ambito aziendale che in ambito finanziario. Tuttavia, la grande maggioranza delle aziende oggi presenti sulla terra non sono B Corp. Circa il 4% di tutte le aziende che si sono misurate (2.300 su 65.000 a ottobre 2017) supera gli standard di performance richiesti per le B Corp. La distribuzione è quella nell'immagine sotto.

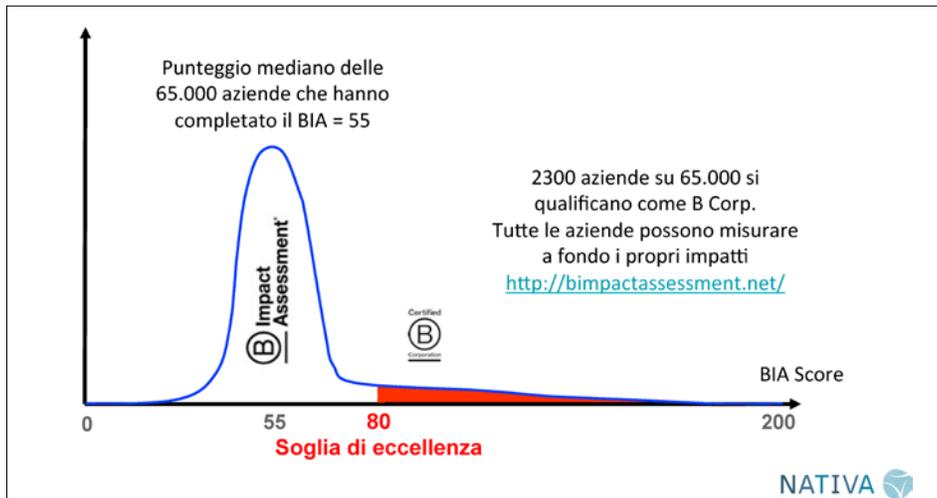


Figura 5. Solo un numero limitato di aziende soddisfa gli standard di performance per essere qualificate come B Corp, tuttavia tutte le aziende del mondo hanno a disposizione liberamente gli strumenti per evolvere e diventare sempre più rigeneratrici. Se un'azienda supera gli 80 punti su una scala 0-200, misurati con il B Impact Assessment significa che sta creando più valore per la società di quanto ne prenda/distrugga. (Fonte dati: B Lab, elaborazione grafica di Nativa)

#### 4.1 Dalla Shareholder alla Stakeholder economy

Le B Corp rappresentano una risposta concreta, operativa e scalabile, perché superano il più grosso limite del capitalismo - la sostanziale esclusione delle persone e del pianeta come stakeholder - senza metterne in discussione i punti di forza: la libertà di fare profitto per gli shareholder, l'imprenditoria, la libera iniziativa, l'innovatività, la competizione, il libero mercato. Le B Corp costituiscono un concreto esempio di passaggio da una Shareholder Economy a una Stakeholder Economy. Le B Corp fanno volontariamente oggi quello che in futuro tutte le aziende dovranno necessariamente fare per ottenere e mantenere la *social license to operate*. Si tratta di una comunità in rapida crescita a livello globale, in particolare in Italia, paese al mondo dove questo movimento di imprenditori sta crescendo più velocemente.

### 5 Le Società Benefit italiane: una missione 'a prova di futuro'

Le B Corp restituiscono all'imprenditore il comando integrale sull'impulso originario che muove in profondità l'agire umano: produrre un beneficio, creare un'innovazione positiva per sé, la comunità e l'ambiente. Fondere indissolubilmente questa tensione con la ricerca del profitto libera da condizionamenti culturali negativi che spesso portano le imprese a divorare quella che dovrebbe essere la loro vera mission.

(Senatore Mauro Del Barba, primo firmatario del d.d.l. 1882/2015 sulle Società Benefit)

L'Italia è il primo paese Europeo e il primo stato sovrano al mondo a introdurre, dal gennaio 2016, l'equivalente della Benefit Corporation, denominata nel nostro ordinamento Società Benefit. Questa forma legale rappresenta una modifica permanente del DNA dell'azienda e ne protegge la missione in caso di entrata di nuovi investitori, cambi di leadership e passaggi generazionali; offre maggiore flessibilità e solidità in caso di vendita e prepara le aziende perché mantengano la loro missione dalla fase di startup fino alla quotazione in borsa, e oltre. Attualmente in Italia ne sono già nate oltre cento. Non ci sono particolari scogli burocratici per trasformarsi in Società Benefit, la normativa è snella e di facile applicazione. Siccome le Società Benefit non hanno particolari incentivi fiscali, in questa fase stanno adottando il modello gli imprenditori più evoluti, che riconoscono il potenziale di distinzione e la spinta di miglioramento e innovazione che naturalmente emergono da un modello così evoluto. Il 2016 è stato un anno di sperimentazione e attualmente si stanno raccogliendo le buone pratiche che man mano emergono dai casi concreti per renderle disponibili.

Figura 6. La classe dei fondatori del movimento italiano delle B Corp (Milano, 1° dicembre 2016). «L'iniziativa di oggi va accolta con favore per una duplice ragione, da un lato perché rappresenta il superamento di una distinzione ormai obsoleta come quella che contrappone il profit e il non profit, dall'altro perché il progetto delle B Corporation rappresenta una ripresa a distanza di secoli di quanto era accaduto in Italia all'epoca dell'Umanesimo civile (XV sec.)» (Stefano Zamagni).



L'Italia ha celebrato i Fondatori del movimento B Corp con oltre 500 partecipanti + 1.000 in streaming e 60 aziende provenienti da tutto il paese; <http://bcorporation.eu/italy>

## Quale è il rapporto tra Società Benefit e B Corp Certificata?

Le B Corp e le Società Benefit sono modelli complementari. La Società Benefit consente di allineare e proteggere la missione nel medio e lungo termine. La certificazione B Corp è un'aspirazione più alta: la si può ottenere solo dopo avere superato il vaglio del B Impact Assessment, ed avere ottenuto il punteggio minimo determinato. È importante riconoscere che le Società Benefit non esisterebbero senza le B Corp. Queste sono aziende 'attiviste' che tracciano la strada per le altre aziende che scelgono di guidare il cambiamento. In Italia, dopo l'entrata in vigore della legge, le B Corp certificate hanno anche il vincolo, per mantenere la certificazione, di convertirsi in Società Benefit entro 2-4 anni. La forma giuridica di Società Benefit è complementare al modello B Corp in quanto esplicita la

responsabilità del management e degli azionisti di perseguire obiettivi di impatto positivo. Per vigilare che l'azienda non usi la denominazione 'benefit' per fare pubblicità ingannevole o che non commetta altre violazioni del codice del consumo, è obbligatorio redigere – assieme al bilancio – una relazione annuale per spiegare quali attività 'benefit' sono state condotte, unite a una valutazione interna dell'impatto di queste azioni la cui struttura sia in linea con quella del B Impact Assessment. Tale documento, depositato con il bilancio secondo le scadenze civilistiche, deve essere inoltre accessibile a tutti dal sito web dell'azienda. Per approfondimenti, si veda il sito curato da B Lab: <http://www.societabenefit.net>.

## 6 Il futuro delle B Corp

Le B Corp rappresentano uno dei 20 momenti più importanti degli ultimi 20 anni

(*Fast Company*, dicembre 2015)

Diventa sempre più evidente che il modello 'capitalista puro', come lo conosciamo oggi, deve essere trasformato e fatto evolvere. Organizzazioni come il World Economic Forum, o le più autorevoli Business School come Harvard, Stanford o INSEAD in modo sempre più esplicito evidenziano come un sistema che nel proprio DNA abbia scritto l'obbligo di premiare un solo 'vincitore', ovvero l'azionista, finisca per concentrare sempre più ricchezza e potere in poche mani, e questo diventa un meccanismo di autodistruzione del capitalismo stesso.



Figura 7. Già dal 2011 Harvard è diventata una delle più autorevoli sostenitrici e divulgatrici del modello Benefit

Come spiega chiaramente Robert Ayres, professore *emeritus* di INSEAD, la ragione è semplice: la ricchezza smette di circolare tra una base ampia di attori e si va incontro a una 'stagnazione di proporzioni secolari'. L'innovazione si ferma, i sistemi ambientali si degradano sempre di più, le disparità sociali e le conseguenti tensioni aumentano. La prosperità durevole e condivisa diventa un miraggio, anche per gli stessi shareholder che nelle fasi iniziali erano stati i beneficiari del modello capitalista di concentrazione del valore. Per questo attualmente l'interesse per le Benefit Corporation e B Corp è così forte: tanto gli imprenditori che il policymaker riconoscono quanto ci troviamo di fronte ad una concreta opportunità di trasformazione profonda. Certo, è necessario fare 'cultura' presso molteplici stakeholder, a partire dalle Business School, che già a centinaia hanno iniziato a insegnare questo modello, e anche verso consumatori, istituzioni, investitori, ecc.

**Resources for Educators**

**TEACHING BUSINESS AS A FORCE FOR GOOD**

500+ Schools 1000+ Faculty Thousands of Students 1 Unifying Goal

Figura 8. La pagina del sito di B Lab dedicato agli educatori e studenti. <https://www.bcorporation.net/educators>

L'obiettivo per il movimento delle B Corp è ora di allargare sempre di più la base di aziende che ne sono parte, senza diluire la profondità nella misura degli impatti e la robustezza del modello; per usare le parole del co-fondatore di B Lab Bart Houlahan, «scaling-up with integrity». La maggior parte delle B Corp oggi nel mondo sono piccole e medie imprese, la dimensione media di una B Corp è di 70 persone e 22 milioni di Euro di

fatturato. Tuttavia multinazionali come Danone o Unilever, ENEL e Banca Intesa e decine di altre grandi aziende si sono avvicinate al modello. Attualmente la loro struttura stessa, e la forte componente finanziaria delle aziende rende difficile che possano diventare B Corp a breve termine. Ma ci arriveremo. B Lab ha costituito un gruppo di lavoro proprio per studiare un modello di misurazione degli impatti che sia robusto per aziende che hanno sedi in decine di paesi, assetti proprietari, modelli fiscali e di governance, estremamente complessi e impatti su scala planetaria. Si vedano i siti web: [https://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/standards/MPM\\_Advisory\\_Council\\_Description\\_and\\_FAQ\\_062816.pdf](https://www.bcorporation.net/sites/default/files/documents/standards/MPM_Advisory_Council_Description_and_FAQ_062816.pdf); <http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/the-economic-consequences-of-shareholder-value-maximisation-5646>.

## **7 In sintesi: perché diventare una B Corp?**

- Guidare il cambiamento;
- differenziarsi sul mercato;
- attrarre investimenti;
- attrarre e trattenere talento;
- proteggere la Missione aziendale;
- creare presenza mediatica;
- avere accesso a know-how e innovazione per migliorare performance e impatto;
- misurare le propria performance rispetto alle altre aziende;
- risparmiare e migliorare i risultati economici;
- promuovere l'evoluzione delle forme giuridiche esistenti.

Per approfondimenti: [https://www.bcorporation.net/become-a-B Corp/why-become-a-B Corp](https://www.bcorporation.net/become-a-B-Corp/why-become-a-B-Corp).

Principali Link sulle B Corp:

- le B Corp: [www.bcorporation.eu](http://www.bcorporation.eu);
- le B Corp in Italia: <http://bcorporation.eu/italy>;
- strumenti per la finanza: <http://b-analytics.net/>;
- le Benefit Corporation/Società Benefit: <http://www.societabenefit.net>;
- Facebook: <https://www.facebook.com/BCorporationItalia>.

## 8 Il caso nativa: un'azienda oltre la legge

### 8.1 Gli innovatori fanno cose normali. Prima degli altri

Nativa è una design company dedicata completamente all'innovazione 'a prova di futuro'. Opera attraverso 'Benefit Unit' che svolgono attività di strategic advisory, design e consulenza architettonica, sviluppo software, promozione delle B Corp e attività di comunicazione. Nativa avvia nuovi progetti imprenditoriali che abbiano un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente.

Abbiamo fondato Nativa nel 2012 e tra le altre cose abbiamo scritto nell'oggetto sociale che lo scopo era la Felicità di chi ci lavora. Solo ad anni di distanza ci siamo resi conto che non solo avevamo creato la prima Benefit Corporation in Europa ma avevamo di fatto anche costituito un'azienda 'oltre la legge' (o forse 'fuorilegge' anche se con questo termine potremmo dare origine ad equivoci).



Figura 9. Il logo di Nativa rappresenta l'impronta del palmo della mano (*handprint*). Mentre il *footprint* di solito è accidentale, l'*handprint* è intenzionale ed esprime la volontà di generare un impatto positivo sulle persone che ci lavorano, sulla società e di rigenerare la biosfera. URL <http://www.nativalab.com>

Lo statuto di Nativa, nella primavera del 2012, fu redatto come prima traduzione e adattamento del modello giuridico di Benefit Corporation che allora esisteva solo in una decina di stati degli USA. Ci sembrava ovvio scrivere che lo scopo, l'oggetto sociale di un'azienda, fosse di generare un impatto positivo sulla società e sulle persone, oltre a dividere degli utili. Solo che quello che era ovvio per noi non lo era per la legge italiana. Dopo alcune ricerche, trovammo un notaio di Milano 'evoluto' che collaborò con noi per la costituzione. Fin qui tutto bene. Nei giorni successivi, come di prassi, inviammo il nostro statuto alla Camera di Commercio di Milano per la registrazione e qui le cose andarono diversamente. Il diligente funzionario registrò Nativa, tuttavia si premurò di cancellare per intero lo scopo che noi avevamo esplicitato dal nostro oggetto sociale. Rimanevano le attività ma lo scopo, la ragione per cui esistevamo, non poteva essere messo agli atti, perché la legge non lo contemplava. Ci rifiutammo di accettare questa 'amputazione' e presentammo di nuovo lo statuto come lo avevamo redatto, ripetutamente per altre tre volte fino quando, di fronte

alla quinta nostra domanda di registrazione il funzionario accettò le nostre richieste, crediamo per sfinito.

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

Figura 10. Stralcio dell'oggetto sociale originario di Nativa, respinto 4 volte nel luglio 2012 dalla Camera di Commercio di Milano, prima di essere fatto passare alla quinta presentazione. La 'Felicità' non era ritenuta uno scopo consono per un'attività economica for profit

Avevamo creato un precedente, ma non bastava. Qualche mese dopo, mentre stavamo costituendo una nuova startup, Croqger Italia Srl, ci trovammo di fronte a un altro notaio di Roma che si rifiutò di approvare lo statuto 'benefit' che avevamo redatto.



Figura 11. La homepage di Croqger.it. Quando Nativa ha fondato Croqger Italia nel 2015, il notaio ha impedito che le finalità di 'Beneficio comune' fossero scritte nello statuto. Il suo commento, che non lasciava alcuno spazio per un dialogo fu: «Mi oppongo con forza a queste forme di imbastardimento della società di capitali!». URL <http://www.croqger.it/>

Da questa e altre esperienze è maturata in noi la determinazione che ci ha portato a far sì che nel 2016 fosse introdotta in Italia la legislazione che riconosce le Società Benefit, circa 200 oggi in Italia. Subito dopo l'approvazione della legge, abbiamo trasformato Nativa in Società Benefit e in questo modo abbiamo riportato Nativa, un'azienda 'fuorilegge', all'interno delle leggi vigenti. L'essenza dello statuto non è cambiata e questa volta la Camera di Commercio lo ha registrato esattamente come scritto alla prima presentazione. Tra le specifiche finalità di Beneficio comune abbiamo esplicitato «la promozione e diffusione di modelli e sistemi economici e sociali a prova di futuro, in particolare il modello di B Corp e la forma giuridica di società benefit in diversi settori economici italiani».

<p><b>Oggetto sociale</b></p>	<p>LO SCOPO ULTIMO DELLA SOCIETA' E' LA FELICITA' DI TUTTI QUANTI NE FACCIANO PARTE, SIA COME SOCI CHE IN ALTRI RUOLI, ATTRAVERSO UN MOTIVANTE E SODDISFACENTE IMPEGNO IN UNA PROSPERA ATTIVITA' ECONOMICA.          IN QUALITA' DI SOCIETA' BENEFIT LA SOCIETA' INTENDE PERSEGUIRE UNA O PIU' FINALITA' DI BENEFICIO COMUNE E OPERARE IN MODO RESPONSABILE, SOSTENIBILE E TRASPARENTE NEI CONFRONTI DI PERSONE, COMUNITA', TERRITORI E AMBIENTE, BENI E ATTIVITA' CULTURALI E SOCIALI, ENTI E ASSOCIAZIONI ED ALTRI PORTATORI DI INTERESSE.</p>
-------------------------------	--

Figura 12. Estratto della visura camerale di Nativa Srl Società Benefit, registrata a inizio 2016, che riporta l'oggetto sociale 'Benefit' del nuovo statuto

Nativa è nata come espressione di una nostra chiara visione: da anni lavoravamo assieme nella realizzazione di progetti strategici di innovazione sostenibile e entrambi avevamo un background imprenditoriale. Credevamo anche che il modello classico di business fosse limitato e per le nostre attività di strategic advisory operavamo come ramo italiano di una delle più autorevoli organizzazioni no profit in questo campo, The Natural Step Italia, parte del network internazionale che opera in 10 paesi del mondo.

Vivevamo il paradosso di un modello definito da una negazione: ci chiedevamo perché le nostre attività dovessero essere definite come quello che non eravamo, da un 'non' (profit), invece che da qualcosa che correttamente definisse la nostra visione e le nostre azioni. (Paolo Di Cesare, cofondatore di Nativa)

Ci voleva un modello più evoluto. Era indispensabile. In realtà, già dal 2009 avevamo iniziato a definire il nostro lavoro 'For Benefit', termine anche riportato in alcune interviste, e a parlare di 'Beneficio' creato, senza nemmeno sapere che altrove nel mondo già esistessero e fossero state codificate le Benefit Corporation. Cercando la soluzione di questo paradosso, non ritenevamo adeguato nemmeno il modello 'profit' classico, perché ci sembrava che gli mancasse un pezzo fondamentale: lo scopo. Andando più in profondità, avevamo realizzato che un imprenditore, secondo la legge, non

è tenuto ad esplicitare lo scopo per cui svolge la propria attività: secondo il codice civile e nella nostra cultura le società esistono con l'unico scopo di distribuire dividendi agli azionisti. Non ne sono ammessi altri e se perseguiti non sono vincolanti per azionisti e management. Poi ci sono dei vincoli di legge da rispettare, pagare le tasse, non violare una serie di norme che regolano l'attività d'impresa e i suoi impatti verso le persone e l'ambiente. Tuttavia, questi limiti di legge stabiliscono una soglia di 'compliance', di 'conformità', che è assolutamente inadeguata per fare sì che le attività economiche abbiano un impatto positivo sul mondo e che siano adeguate ad affrontare le grandi sfide del nostro tempo. Quando abbiamo conosciuto le Benefit, ne abbiamo immediatamente adottato il modello.

Figura 13. Paolo Di Cesare (a destra) e Eric Ezechieli (a sinistra) in senato, il 22 Dicembre 2015, con il senatore Mauro Del Barba, pochi minuti dopo l'approvazione della legge di Stabilità 2016, che ha introdotto in Italia le Società Benefit. URL <http://bcorporation.eu/blog/italian-parliament-approves-benefit-corporation-legal-status>



## 8.2 Nativa, prima B Corp Certificata in Europa

Nativa nel Febbraio 2013 è diventata anche la prima azienda in Europa a diventare Certified B Corp. È stata dunque la prima azienda a misurare i propri impatti attraverso il B Impact Assessment e a validare la misurazione con B Lab. Ora in Europa si contano oltre 400 B Corp certificate (<http://bcorporation.eu/community/nativa-srl-sb>).

Data la sua proattività, B Lab ha invitato Nativa ad essere Country Partner per l'Italia e da allora siamo diventati il principale catalizzatore del movimento B Corp italiano, che attualmente sta crescendo più rapidamente che in qualsiasi altro paese d'Europa. Nativa nel 2016 ha anche ricevuto da B Lab il più importante riconoscimento nella intera comunità globale delle B Corp, il Most Valuable Player Award: i progressi del movimento italiano B Corp ispirano e accelerano l'intero movimento globale.



Figura 14. Nativa il 20 ottobre 2016 riceve dai fondatori di B Lab il Most Valuable Player Award, il più alto riconoscimento tra oltre 2.300 da 54 paesi. Nel 2017 il premio MVP è stato assegnato al gruppo Laureate, una delle più grandi B Corp al mondo, e a Natura, la maggiore B Corp del Brasile. La foto è stata scattata al National Constitution Center di Philadelphia. Sullo sfondo si vede l'edificio in cui, nel 1789, fu firmata la costituzione degli USA (da sinistra: Eric Ezechieli, Christina Smith, Jay Coen Gilbert, Andrew Kassoy, Paolo Di Cesare, Bart Houlahan)

Nativa conta su un team multidisciplinare di 15 persone e coordina una rete di specialisti, selezionato e preparato negli anni, che si occupa esclusivamente di purpose driven innovation, ovvero innovazione verso uno scopo di rigenerazione delle persone e della natura. Il nostro lavoro consiste nel portare innovazione nelle aziende in modo che queste migliorino i loro risultati economici, mentre nel contempo migliorano gli impatti ambientali e sociali. Così facendo le aziende diventano 'a prova di futuro'. Appliciamo metodologie e strumenti che abbiamo sviluppato in decenni di attività e abbiamo contribuito a creare decine di casi che fanno scuola nel mondo. Lavoriamo soprattutto con aziende di dimensioni medio grandi e, partendo dai vertici e dalla proprietà, ne acceleriamo il cammino di evoluzione, andando a ridisegnare la strategia, toccando a 360° tutte le attività che un'azienda svolge.



Figura 15. Selezione di Clienti di Nativa-TNS

### 8.3 Backcasting, The Natural Step e la fondazione nel 2023

Il nostro metodo parte da una solida base di ricerca scientifica sulla sostenibilità, condotta da quasi 30 anni dalla fondazione svedese The Natural Step, di cui siamo ramo operativo. Da questa ricerca emerge la certezza che le uniche aziende che potranno prosperare in futuro sono quelle che creano un impatto positivo sulla società e che traggono il loro profitto dal creare un mondo migliore di quello che hanno trovato. È ovvio che debba essere così, questo è lo scopo per cui è nato il business. Tuttavia oggi la maggior parte delle aziende prende ancora dalla società più valore di quanto ne crei, semplicemente perché il valore creato in termini di risultati economici viene misurato rigorosamente, mentre gli altri impatti passano in secondo piano. Le aspettative delle persone però stanno cambiando rapidamente, di pari passo con una più forte consapevolezza ambientale e sociale, con l'aumento delle trasparenza, della velocità di circolazione delle informazioni, e la diffusione esponenziale di nuove tecnologie e nuovi modelli di business. Nativa è anche una sorta di incubatore: sviluppiamo nuovi progetti imprenditoriali che abbiano come scopo la generazione di un impatto positivo sulla società, due esempi in questo senso sono Croqger, una piattaforma per scambio di tempo e talenti tra le persone, e Positive Impact, che è il ramo italiano della Singularity University.



Figura 16. Come branch Italiano di Singularity University, Nativa ha organizzato il più importante evento in Europa sull'uso delle tecnologie esponenziali per creare un impatto positivo sulla società, il SingularityU Italy Summit, a Milano il 27-28 Settembre 2017. URL <https://www.singularityuitalysummit.com/>

Nativa è stata simbolicamente fondata nel 2023. Questa data serve a ricordarci sempre che siamo dei 'progettisti', che siamo chiamati a creare qualcosa che ancora non esiste e che sicuramente dovrà essere migliore di quanto conosciamo oggi. Pensare in questo modo è estremamente efficace di fronte a problemi complessi e sfidanti: è una metodologia nota come *backcasting* e supera le limitazioni del *forecasting* che, data la sua stessa natura, ripropone nel futuro i problemi del passato perché cerca di ottimizzare l'esistente senza metterne in discussione i fondamentali principi progettuali. Tutte le B Corp costituiscono un esempio concreto di applicazione di questo concetto: fanno già oggi quello che, a tendere, tutte le aziende dovranno fare e mostrano una strada per accelerare l'evoluzione di tutti gli altri business. Non parliamo di responsabilità sociale, ci piace di più riconoscere una evoluzione naturale e intelligente dei paradigmi di business: un'azienda si deve muovere in questa direzione semplicemente perché è quella più sensata, anche dal punto di vista puramente economico.

Il futuro non è qualcosa che succede. È una forza brutale con uno spiccato senso dell'umorismo che ti passerà sopra come un rullo compressore se non fai attenzione. (Carson Welch, Aloha)

Le due parole chiave del nostro mondo sono tecnologia e sostenibilità. Rappresentano fattori imprescindibili per le aziende attente pronte per il futuro e quindi attente all'ambiente e alla collettività. Come è riassunto

dalla frase del un film che riportiamo sopra, il futuro è dirompente ed è completamente, totalmente dominato da tecnologia e sostenibilità. Queste due 'entità' hanno in comune una progressione esponenziale: per molto tempo sembra che non accada nulla, e quando cominci ad accorgerti di quello che sta succedendo ti trovi di fronte a qualcosa di talmente grande, complesso e diverso che non lo riesci né a capirlo né a gestirlo. È come un'ondata di tsunami. Le aziende oggi si trovano di fronte all'imperativo di capire come l'accelerazione esponenziale delle dinamiche tecnologiche e di sostenibilità impattino il loro futuro. Quelle che sono attente, veloci ed efficaci nell'abbracciare queste tematiche avranno maggiori probabilità di scansare il 'rullo compressore', affrontare le sfide e cogliere le opportunità emergenti. Per le altre non c'è speranza. Decine di settori sono stati completamente stravolti nel giro di pochi anni da queste dinamiche, ma siamo solo agli inizi. Basti vedere cosa è accaduto all'industria del fossile. Nel 2011 tra le 10 aziende più capitalizzate al mondo 4 erano aziende petrolifere, nel 2016 ne è rimasta soltanto una, Exxon. Se questa azienda e le altre del fossile non ricevessero gli incentivi che le sostengono, pagati con soldi dei contribuenti, e se pagassero correttamente i costi ambientali e sociali che generano (si pensi al costo delle guerre del golfo per il controllo del petrolio mediorientale), non potrebbero assolutamente essere profittevoli. Impatti dirompenti si sono visti anche nel mondo dei media e telecomunicazioni, e il prossimo sarà il settore bancario e finanziario. In futuro sarà così, è questione di pochi anni.

#### 8.4 La Visione

La nostra visione è che a tendere tutte le aziende diventeranno 'come una B Corp' e che potremo vivere al 100% in un mondo in cui tutti i prodotti e servizi possano essere forniti da B Corp, ovvero da aziende che concretamente migliorano il mondo. Le aziende che operano secondo i più alti standard di sostenibilità sociale e ambientale e investono in una direzione di impatto positivo avranno la meglio: sarà il mercato a decidere. Le aziende 'migliori per il mondo' diventeranno quelle di maggior successo e per loro potrà essere naturale adottare un modello Benefit.

«L'idea di B Corp è così ovvia che il contrario suona sospetto» dice Riccardo Sabatini, uno dei più geniali scienziati e imprenditori italiani. Partendo da questa prospettiva, la nostra Visione è che entro 10 anni il modello Benefit sarà talmente diffuso da diventare normale, un po' come sta diventando oggi il concetto di 'biologico' nel cibo, non un'eccezione. E sarà così normale che nella nostra società guarderemo alle altre aziende, che non sono Benefit, quasi con insofferenza: come è ammissibile un profitto che deriva dall'aver causato problemi per qualcuno, o per le generazioni future? Sarà normale misurare tutte le dimensioni di un'azienda,

quella ambientale e sociale, con la stessa attenzione e con lo stesso rigore che oggi dedichiamo alla dimensione economica e finanziaria. Pensiamo al cibo Bio: sappiamo che è meglio, è un'espressione di qualità in un'era di abbondanza, in cui la quantità passa giustamente in secondo piano. Sarà così nel mondo occidentale, ma anche nei paesi in via di sviluppo la crescita sarà rapida, perché le nuove generazioni si rendono conto che un modello capitalistico di vecchio stampo comporta dei costi umani e ambientali troppo alti. È ora di evolvere e la via che le B Corp tracciano diventa sempre più chiara.

## Link di riferimento

Le conseguenze della Shareholder Value Maximisation

<http://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/the-economic-consequences-of-shareholder-value-maximisation-5646>

Le B Corp e SB in due minuti: VIDEO NATIVA - B Lab Italy

<http://bcorporation.eu/italy>

Chi è B Lab

<https://www.bcorporation.net/what-are-B-Corps/about-b-lab>

Chi è B Lab: Storia

<https://www.bcorporation.net/what-are-B-Corps/the-no-profit-behind-B-Corps/our-history>

Chi è B Lab: Finanziatori

<https://www.bcorporation.net/what-are-B-Corps/the-no-profit-behind-B-Corps/our-funders>

B Lab, l'inventore del 'paradigma Benefit': Case Study di Harvard

<https://hbr.org/product/b-lab-building-a-new-sector-of-the-economy/411047-PDF-ENG>

B Corps & business results: HBR

<https://hbr.org/2016/12/it-pays-to-become-a-B-Corporation>

Guide sulle B Corp e Benefit Corporation: Yale & Patagonia.

[http://cbey.yale.edu/sites/default/files/BCORP\\_Digital%20version.pdf](http://cbey.yale.edu/sites/default/files/BCORP_Digital%20version.pdf)

B Corps & Media:

<https://www.bcorporation.net/news-media/articles>

<http://www.bthechange.com/about/>

Negli USA le Benefit sono state oggetto negli anni di alcune 'common misconceptions':

<http://benefitcorp.net/common-misconceptions>

Strumenti delle Benefit a disposizione degli operatori finanziari

<http://b-analytics.net/>

Altri Standard di misurazione degli impatti

<http://benefitcorp.net/businesses/how-do-i-pick-third-party-standard>

FAQs sugli Standard

<http://bimpactassessment.net/how-it-works/frequently-asked-questions/the-standards>

Come sono determinati gli standard per le Benefit Corporation e B Corp

<https://www.bcorporation.net/what-are-B-Corps/the-no-profit-behind-B-Corps/standards-advisory-council>

Le Benefit Corporation negli USA: sito ufficiale di informazione curato da B Lab

<http://benefitcorp.net/>

Le Società Benefit Italiane: sito ufficiale di informazione curato da B Lab

<http://www.societabenefit.net>

Le Società Benefit Italiane: le B Corp Pending

<http://www.societabenefit.net/sei-una-startup/>

Società Benefit nei Media

<http://www.societabenefit.net/news>

Social Media delle B Corp e Società Benefit Italiane

<https://www.facebook.com/BCorporationItalia>

Gli Standard: FAQs

<http://bimpactassessment.net/how-it-works/frequently-asked-questions/the-standards>

Benefit Corporation Standards Advisory Council

<https://www.bcorporation.net/what-are-B-Corps/the-no-profit-behind-B-Corps/standards-advisory-council>

Benefit Corporation e B Corp nelle Università: Risorse per gli educatori

<https://www.bcorporation.net/educators>

B Corp e Multinazionali

<https://www.bcorporation.net/become-a-B-Corp/how-to-become-a-B-Corp/multinationals-and-public-companies>

<https://www.bcorporation.net/blog/danone-joins-multinational-advisory-council>

<https://www.bcorporation.net/blog/bancolombia-launches-major-b-lab-partnership>

Il Manuale delle B Corp e Società Benefit

<https://bookabook.it/prodotto/manuale-delle-B-Corp/>

Nativa è stata la prima Benefit Corporation e Certified B Corp® in Europa.

Nativa è country partner per l'Italia di B Lab.

<https://www.bcorporation.net/community/nativa-srl-sb>

## **Dicono delle B Corp**

«L'idea di B Corp è così ovvia che il contrario suona sospetto». Riccardo Sabatini, Scienziato e Imprenditore

«Credo che le B Corp avranno risultati economici migliori rispetto ad altri tipi di aziende». Robert Shiller, Premio Nobel per l'Economia, 2013

«Milano può diventare la capitale delle forme di imprenditorialità a finalità sociale, anche promuovendo forme innovative come le benefit corporation». Beppe Sala, sindaco di Milano

«Ha scritto E.M. Dodd: 'Le attività di impresa sono permesse e incoraggiate dalla legge perché sono un servizio alla società piuttosto che fonte di profitto per i suoi proprietari'. Dopo quasi ottant'anni, le B Corp realizzano l'intuizione vincente del celebre giurista americano. Si tratta ora di non demordere, non prestando ascolto a falsi maestri». Stefano Zamagni, Professore di Economia, Università di Bologna

«Le B Corp rappresentano uno dei 20 momenti più importanti degli ultimi 20 anni». Fast Company, Dicembre 2015

«Diventare come una B Corp è uno dei 5 trend di Business più importanti del 2016». Fortune, Gennaio 2016

«Tra cinque o dieci anni guardando indietro diremo: questo è stato l'inizio di una rivoluzione perché il paradigma esistente non funziona più. Questo è il futuro». Yvon Chouinard, Fondatore, Patagonia, prima grande azienda a diventare B Corp nel 2011

«Le B Corp restituiscono all'imprenditore il comando integrale sull'impulso originario che muove in profondità l'agire umano: produrre un beneficio, creare un'innovazione positiva per sé, la comunità e l'ambiente. Fondere indissolubilmente questa tensione con la ricerca del profitto libera da condizionamenti culturali negativi che spesso portano le imprese a divorare quella che dovrebbe essere la loro vera mission». Senatore Mauro Del Barba, Primo Firmatario del DDL 1882/2015 sulle Società Benefit

«Le B Corporation sono una soluzione interessante che coniuga la meritocrazia (logica del mercato) con l'inclusione (logica del sociale), trovando punti di equilibrio che richiedono alle persone di uscire dalle ideologie e di condividere valori». Chiara Mio, Professore di Management, Ca' Foscari e Presidente, Banca Popolare FriulAdria

«Siamo stati la prima realtà produttiva italiana a diventare una B Corp, perché crediamo sia necessario innovare il modo di essere impresa per diventare un'azienda rigeneratrice. Un percorso che abbiamo intrapreso con convinzione partendo dai valori nei quali abbiamo sempre creduto: etica, qualità e tradizione». Claudia Carli, Direttore Marketing, Fratelli Carli SpA

«La nostra volontà di diventare una B Corp ci sta permettendo di perseguire con metodo e coerenza il nostro intento di creare un modello di impresa orientato ad una 'prospera longevità', dando sempre più concretezza ai valori che esprimiamo nella nostra carta etica. Nel contempo ci ha confortato scoprire che esiste un movimento di imprese che si ispira agli stessi principi nei quali crediamo, il che ci fa pensare con ottimismo alla possibilità che l'economia diventi uno strumento al servizio del benessere delle persone e della società e non viceversa». Paolo Braguzzi, AD, Davines SpA

## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

# Marketing e comunicazione della sostenibilità

## Un nuovo vantaggio competitivo tra etica e nuovi modelli di business

Federico Rossi

(Sintesi Comunicazione Snc)

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 Cosa vuol dire essere sostenibili? – 3 La sostenibilità ambientale e l'approccio del ciclo di vita. – 4 Oltre la *corporate social responsibility*: dalla filantropia al benessere diffuso. – 5 Comunicare la sostenibilità. – 6 L'importanza dello *stakeholders engagement*. – 7 Caratteristiche della comunicazione della sostenibilità. – 8 Il *greenwashing*: cos'è e come evitarlo. – 9 Conclusioni.

La sostenibilità non rappresenta per le aziende una moda o un trend passeggero ma una direttrice di sviluppo necessaria per rispondere a un consumatore sempre più attento e a un quadro normativo sempre più stringente. Una scelta necessaria che coinvolge tutte le imprese e che va compiuta qui e ora, non restando di fatto appannaggio solo delle grandi corporation o dei settori per vocazione più 'green'.

La sostenibilità, nelle sue principali derivazioni ovvero ambientale e sociale, per rappresentare un reale fattore competitivo e diventare quindi anche sostenibilità economica, impatta in modo sostanziale, per non dire rivoluzionario, sul modello di business, sui processi e sui prodotti dell'azienda. È un percorso verosimilmente lungo che richiede investimenti e predisposizione all'innovazione e al cambiamento ma che, proprio per questo, va sviluppato con la massima priorità e una pianificazione estremamente accurata per non correre il rischio di restare tagliati fuori, in un futuro non così distante, dalla competizione dei mercati.

Solo costruendo un percorso di sostenibilità forte, effettivo e credibile questo può diventare elemento fondante una strategia di marketing e comunicazione che metta l'approccio green al centro evitando, in tal modo, il rischio *greenwashing*.

Un percorso che cambierà, forse per sempre, le regole del gioco traguardando il fine ultimo dell'azienda non solo sulla creazione di reddito ma sulla distribuzione di valore e di benessere condiviso tra tutti gli stakeholders.

## 1 Introduzione

Correva l'anno 1999 quando Larry e Andy Wachowski portarono sul grande schermo il mondo fantastico – ma altrettanto verosimile – di Matrix.

«System failure» è la frase che campeggia nella scena di chiusura del film ovvero quanto Neo sconfigge il 'sistema'. Eravamo all'alba del nuovo millennio e quella pellicola, che ha fatto storia, è stata, per certi versi, preveggenete. Il sistema economico nel quale siamo stati abituati a vivere, molto probabilmente, ha fallito. Ha fallito quel paradigma basato sul consumismo sfrenato e sullo sfruttamento indiscriminato delle risorse. Ha fallito la visione rutilante di uno sviluppo irrefrenabile e indiscriminato, tipica degli anni '80.

Da un punto di vista aziendale, ha fallito una strategia, e più in generale una filosofia, che finalizzava l'attività dell'impresa quasi esclusivamente alla fase commerciale e di vendita mettendo al centro solo il mero scambio economico basato esclusivamente sulla pressione nei confronti del cliente («vendere, vendere, vendere» era il mantra di quegli anni). Oggi il mondo è cambiato.

Non solo il pianeta sembra essere arrivato a un punto di non ritorno ma la popolazione stessa sembra aver maturato la consapevolezza che il benessere generale debba basarsi su una visione economica che tenga conto della qualità della vita da una parte e della salvaguardia ambientale e sociale dall'altra.

In poche parole la vera ricchezza non è (soltanto) economica ma è rappresentata da un concetto più alto di 'benessere condiviso'.

In questo contesto la sostenibilità – quella vera – diventa imprescindibile a tutti i livelli: dalla pubblica amministrazione al sistema imprenditoriale, dal mondo del consumo alla collettività tipicamente intesa.

Diventa imprescindibile non solo perché sostiene una visione e un approccio etico ma anche perché, in questa fase, può rappresentare una leva differenziale sulla quale costruire un vantaggio competitivo (sempre più difficile da creare e ancor più da mantenere nel tempo) e in prospettiva può rappresentare una *conditio sine qua non* per entrare nell'agorà del mercato.

## 2 Cosa vuol dire essere sostenibili?

Ancora troppo spesso quando si parla di *green marketing*, di sostenibilità e di comunicazione ambientale ci si può trovare di fronte a due schieramenti antitetici ma ambedue incapaci di comprendere pienamente la portata di questa nuovo approccio.

Chi sostiene che sia una moda passeggera (e magari sono le stesse persone che dicevano la medesima cosa di internet qualche anno addietro) e

chi sostiene che questi termini siano fin troppo abusati e quindi svuotati di valore.

Ambedue gli schieramenti sono accomunati da un forte scetticismo di fronte a queste tematiche, incapaci di intravedere la reale portata *disruptive* e troppo focalizzati sui propri mercati diretti («il mio cliente non paga il prodotto sostenibile» una delle motivazioni più ricorrenti; aspetto questo che vedremo in seguito molto pericoloso in quanto la sostenibilità è un concetto di filiera) o troppo legati alla cogenza normativa («non esiste una norma che mi impone la sostenibilità, quindi aspetto» questa l'argomentazione spesso riportata).

La realtà è che ancora troppo spesso ci si trova di fronte ad aziende che ritengono di essere sostenibili solo perché hanno installato dei pannelli fotovoltaici sul tetto degli stabilimenti e a Pubbliche Amministrazioni che ritengono di essere green soltanto perché hanno sviluppato una bella campagna 'patinata' per la raccolta differenziata.

Ancora troppo spesso certe organizzazioni pensano di aver attivato un percorso virtuoso di corporate social responsibility perché sponsorizzano la squadra di calcio locale, perché dirottano le spese per i regali di Natale ai clienti verso il sostegno a un'associazione umanitaria o perché organizzano una cena di beneficenza.

Spesso la sostenibilità resta schiacciata sui concetti di risparmio energetico, sulla gestione dei rifiuti o, più in generale, sull'eco-compatibilità, restando così confinata nell'ambito ambientale.

Non che questo sia sbagliato, anzi, ma limita la portata innovativa e differenziale che un approccio ampio e pervasivo alla sostenibilità può offrire in termini di revisione dei processi e dei prodotti e più in generale della filosofia aziendale e delle modalità di rapportarsi con tutto il contesto di riferimento.

L'assunto di base è che essere sostenibili non è un'operazione di marketing, non è una dichiarazione di intenti da inserire in un company profile.

È una filosofia aziendale che taglia in modo profondo e trasversale tutta la struttura e che in molti casi richiede una trasformazione radicale dei modelli di business che parta da una rimodulazione del DNA aziendale fino ad arrivare a una profonda revisione in chiave green (consumi energetici e idrici, emissioni, rifiuti, utilizzo risorse, efficientamento ecc.) dei processi e dei prodotti.

L'azienda deve, come sempre, puntare alla sostenibilità economica ma deve perseguire il fine del profitto tenendo conto anche degli equilibri ambientali e sociali ovvero bilanciando e rispondendo in modo efficace ed efficiente non solo alle esigenze dei clienti ma anche alle istanze del gruppo allargato degli stakeholders.

Cambia così il paradigma della produzione e della distribuzione del valore non più solo legato alla remunerazione degli shareholders e della supply chain ma orientato alla distribuzione di un benessere diffuso che

coinvolga tutti gli stakeholders in un'ottica di sviluppo sostenibile anche dal punto di vista etico.

Le tre direttrici (sostenibilità economica, ambientale e sociale) non sono separate o consequenziali ma tra loro strettamente correlate.

La sostenibilità ambientale e sociale, incidendo sulla reputazione aziendale e quindi sul brand, diventa una leva competitiva che porta, tra le altre cose, distintività rispetto alla concorrenza con evidenti ritorni sul fatturato e sui margini se messa a sistema, interiorizzata e non gestita come strumento tattico o momento one-shot.

Rispetto ai due schieramenti provocatoriamente e sommariamente individuati all'inizio, si prospetta così una terza via, molto concreta, che offre una soluzione reale ai cambiamenti di scenario e di paradigma fin qui delineati.

È il modello della *sustainable corporation* ovvero quell'azienda che fonda la sua azione su mission, filosofia, valori, strategie, politiche, processi, interazioni, relazioni e prodotti fortemente orientati alla sostenibilità ambientale e sociale (Elkington 1994).

I riferimenti diventano così le tre 'P' teorizzate nel modello della *triple bottom line* di Elkington: *Profit, Planet, People* (Elkington 1997).

Un modello che presuppone:

- una revisione del modello di business: per perseguire in modo continuativo e duraturo la sostenibilità economica dell'azienda che rappresenta la base per garantire la sopravvivenza dell'organizzazione nel tempo e le fondamenta sulle quali costruire un percorso virtuoso di sviluppo non solo del business ma anche del corretto approccio ambientale e sociale. Un approccio che in prospettiva può portare anche alla revisione del fine ultimo non più centrato solo sull'utile economico ma su un concetto di benessere condiviso molto più profondo (P di 'Profit');
- una revisione dei processi e dei prodotti: una revisione con forti basi tecniche e tecnologiche che deve portare a un'ottimizzazione degli impatti ambientali dei processi produttivi e dei prodotti in un'ottica di *life cycle assessment* - ovvero lungo tutto il ciclo di vita e quindi lungo tutta la filiera - che non analizza solo gli impatti aziendali e non più solo gli impatti 'dalla culla alla tomba' ovvero dalle materie prime allo smaltimento del prodotto a fine vita ma 'dalla culla alla culla', introducendo quindi il concetto (che quindi deve essere già previsto in fase di ideazione e di progettazione dei prodotti) di economia circolare (P di 'Planet');
- l'introduzione di uno scopo sociale: ovvero l'inserimento nella mission aziendale di una visione fondata su una reale partecipazione dell'azienda al conseguimento di un benessere condiviso generale tra tutti gli stakeholders partendo dal presupposto che un contesto di

---

benessere generale porti effettivamente a un miglioramento delle performance - non solo economiche - dell'organizzazione (P di 'People').

Dall'analisi di questo modello si evince chiaramente che per essere sostenibili non basta una 'pennellata di verde' o un'efficace comunicazione. Il rischio greenwashing (con tutte le conseguenze che vedremo in seguito) è dietro l'angolo.

Abbracciare la sostenibilità è un processo che richiede all'azienda il rimettere in gioco una visione consolidata del proprio essere e del proprio operato, che richiede investimenti, che richiede partecipazione, che richiede tempo. E quest'ultima variabile rappresenta un aspetto chiave.

Per essere sostenibili non basta schiacciare un interruttore, serve un progetto di lungo periodo. Serve tornare a traguardare il pensiero strategico dell'azienda su un arco temporale più ampio. Serve uscire veramente da uno degli aspetti più paludosi che ha segnato la crisi (e più in generale il cambio di paradigma) di questi anni: il pensare (quasi) solo al day-by-day.

Ovvio questi anni sono stati realmente duri, per molte aziende la sopravvivenza è stato l'unico e forzato obiettivo. Ma è giunta l'ora di ripensare al futuro. Per questo la sostenibilità può rappresentare un'ulteriore opportunità.

Il tempo, inoltre, rappresenta una variabile da non sottovalutare perché nel contesto attuale le rivoluzioni sono rapide e repentine.

La domanda non è 'se' la sostenibilità diventerà un aspetto dirimente della competitività di un'azienda, è 'quando'.

Il problema è che 'quando' arriverà non ci sarà il tempo per adeguarsi. Chi avrà giocato di anticipo (che ormai tanto anticipo non è più) sopravviverà, chi si troverà a rincorrere potrà fare veramente fatica e, in alcuni casi, non farcela. E va sottolineato che la sostenibilità aziendale presenta ovviamente una forte componente etica ma non deve essere limitata solo a questa. La sostenibilità diventa una componente strategica fondamentale sulla quale costruire un percorso di sviluppo e miglioramento.

Un esempio è proprio il corretto approccio alla sostenibilità ambientale che, come già in parte evidenziato, richiede una revisione dei processi e dei prodotti che conduca a una misurazione, una validazione e, alla fine, a una comunicazione degli impatti e dei risultati.

Questo approccio, se correttamente interpretato, implementato e gestito, garantisce numerosi vantaggi:

- vantaggi industriali che possono condurre non solo all'analisi e alla validazione ambientale dei processi produttivi ma anche all'individuazione delle aree di miglioramento e di efficientamento (ambientale in primis ma conseguentemente anche economico). Limitiamoci al solo efficientamento energetico o delle risorse idriche, la revisione in chiave sostenibile permette non solo di impattare meno sul pianeta ma di sviluppare dei *savings* economici spesso significativi (pensiamo

- a quanto un piccolo risparmio percentuale possa impattare a livello di costi per un'azienda 'energivora').
- vantaggi normativi che permettono un adeguamento tempestivo (e alcune volte anche strategicamente anticipato) alle sempre più stringenti normative in tema ambientale;
  - vantaggi competitivi che spaziano dallo sviluppo eco-sostenibile di processi e prodotti sempre più richiesti dal mercato all'utilizzo delle argomentazioni *green* come leva competitiva distintiva e duratura: dall'accesso al Green Public Procurement (GPP), all'aumento del capitale reputazionale.

Abbiamo visto come la sostenibilità sia un processo lungo e per certi aspetti complesso. Bisogna, però, fugare subito una paura: la sostenibilità richiede investimenti ma non necessariamente ingenti (che in alcuni casi possono in parte essere coperti dai *savings* operativi).

Allo stesso tempo non deve essere appannaggio esclusivo delle grandi *corporation* o dei settori strettamente normati e regolamentati. Alla base deve però esserci un forte *commitment* da parte dei vertici aziendali. Bisogna crederci ma non deve essere un atto di fede. Deve essere una scelta consapevole; una risposta strategica e innovativa da parte dell'azienda che vuole restare sul mercato, che è cambiato, e i cui clienti sono cambiati.

I consumatori, tendenzialmente, non cercano più solo brand iconici da ostentare ma marche coerenti con il proprio sistema di valori e tra questi valori sempre più ci sono il rispetto dell'ambiente, lo sviluppo sostenibile, l'etica. La vecchia visione che contrapponeva marketing e profitto da una parte contro un approccio ecologico e sociale dall'altra è decisamente superata. La reputazione di un'azienda rappresenta sempre più un *driver* fondamentale nel processo di scelta dei clienti e la reputazione si fonda anche sulla coerenza dei sistemi valoriali e tra i numerosi punti di contatto deve esserci, necessariamente, anche l'approccio sostenibile. Non è solo un problema etico. È un problema aziendale.

L'assunto del marketing sostenibile deve essere, appunto, sostenibile. Produrre riducendo gli impatti, distribuendo benessere sociale, migliorando le performance green dei prodotti senza intaccare le potenzialità di profitto deve rappresentare una direttrice reale, implementabile e in grado di mettere a sistema in modo sinergico tutti questi driver altrimenti il *green marketing* resterà un ossimoro (Grant 2007).

Le decisioni aziendali non devono più essere prese solo seguendo la razionalità economica e finanziaria ma tenendo conto dei risvolti ambientali e sociali. Non solo per 'essere in pace con noi stessi' sgravando il senso di colpa ma perché questa è oggi una reale leva competitiva aggiuntiva.

Il concetto di profittabilità travalica, così, la mera sfera economica e si fonde con le altre due P del modello di Elkington. L'azienda deve avere un occhio di riguardo per le persone: sia quelle interne all'azienda, ga-

rantando non solo la giusta remunerazione ma offrendo anche condizioni di lavoro idonee in termini di sicurezza e di salute, sia quelle esterne che compongono le comunità di riferimento. Allo stesso modo deve avere un occhio di riguardo per l'eco-sistema nel quale opera, riponendo la massima attenzione agli impatti ambientali dei propri processi. È finito il tempo delle dicotomie.

Sostenibilità e tecnologia, sostenibilità e business non solo possono convivere ma sono strettamente interdipendenti. Se eco-sostenibilità vuol dire anche revisione dei processi, questa revisione non deve condurre alla regressione ma deve portare a un aumento degli standard prestazionali e al contestuale aumento dell'eco-compatibilità.

Questo percorso deve mettere al centro l'innovazione tecnologica perché anche grazie a questa si potrà immaginare un modello di business in linea con queste nuove tendenze.

Il prodotto green uscirà dalle nicchie di mercato abbandonando quella sua aurea puritana, minimalista e antitetica alla funzionalità, al consumo e, estremizzando, all'ostentazione.

Acquistare un prodotto green non sarà più l'espiazione della colpa dovuta a uno nostro supposto contributo alla depauperazione delle risorse e del nostro pianeta, diventerà qualcosa di cool o più semplicemente, quando il processo evolutivo in atto arriverà al suo compimento, diventerà qualcosa di normale.

Posta la sostanziale convergenza del marketing b2b e b2c dovuta al fatto che sempre più si tende a mettere al centro la persona e non la razionalità decisionale del cliente, il modello di sostenibilità fin qua tratteggiato supera le tradizionali tassonomie.

Sicuramente nell'ambito b2c la sostenibilità assume valore differenziale in funzione della reputazione del brand e della coerenza dei sistemi valoriali ma anche nell'ambito più tradizionalmente b2b la sostenibilità sta assumendo un peso vitale legato non solo all'evoluzione dei quadri normativi, ma anche al fatto che la reale sostenibilità non solo venga valutata lungo tutta la filiera ma venga adottata come parametro importante nelle valutazioni di acquisto delle Pubbliche Amministrazioni.

L'assunzione del Green Public Procurement come elemento dirimente degli appalti rappresenta, in questo senso, un punto di non ritorno.

I criteri di assegnazione degli appalti (di qualsiasi genere e di qualsiasi importo) saranno, così, integrati con dei criteri di valutazione di carattere ambientale che potranno portare, se soddisfatti, punteggi migliori se non addirittura rappresentare, qualora non soddisfatti, causa di esclusione dalla gara.

### 3 La sostenibilità ambientale e l'approccio del ciclo di vita

Analizzando gli aspetti ambientali, le direttrici sulle quali costruire un approccio sostenibile sono sostanzialmente due: il miglioramento delle performance dei prodotti (non solo in termini di efficienza energetica ma anche dal punto di vista del riciclo) e il miglioramento degli impatti ambientali (energia, acqua, emissioni, rifiuti, gestione delle risorse ecc.) dei processi produttivi.

Attenzione che, tendenzialmente, si deve sempre parlare di miglioramento e non azzeramento degli impatti in quanto la produzione a impatto realmente zero resta fondamentalmente utopistica.

Se il percorso di sostenibilità non deve considerare solo gli impatti in valore assoluto ma anche, e soprattutto, i miglioramenti in termini relativi allora nessun ambito deve sentirsi escluso aprioristicamente da questo processo di revisione.

Sicuramente esistono attività intrinsecamente più *green* di altre. Ma anche attività tipicamente 'inquinanti' come la siderurgia, la chimica, la farmaceutica e il nucleare possono dare un contributo positivo importante. Anzi. Sotto certi aspetti può essere decisamente più significativo il contributo che può portare un'attività tipicamente *grey* che rivede in modo profondo il proprio modello produttivo e di business rispetto a un comparto che nasce già intrinsecamente più sostenibile.

L'approccio green non resta così appannaggio di aree economiche e di business prestabiliti ma abbraccia tutto il sistema e tutti i comparti. Allo stesso modo non può e non deve coinvolgere solo le aziende dimensionalmente più grandi.

Sicuramente queste potranno investire in modo più strutturato, però le piccole aziende potranno da parte loro sfruttare una maggiore flessibilità e adattività al nuovo contesto. Come già evidenziato, la sostenibilità ambientale presuppone un lungo percorso di miglioramento continuo che pone al centro la revisione profonda e completa dei processi produttivi, e più in generale di tutta l'organizzazione, con la finalità ultima dell'efficientamento (energetico, idrico e non solo) e di riduzione degli impatti.

Su questo approccio si può costruire una nuova filosofia aziendale, coerente con i nuovi contesti e in grado di essere mantenuta e sviluppata prescindendo dall'andamento dell'impresa e dalla congiuntura generale.

Su questo approccio si può costruire un percorso di comunicazione ambientale forte e credibile in grado di creare distintività reale, empatia con il mercato e concordanza valoriale con i propri stakeholders.

La revisione dei processi non deve però rimanere confinata alle attività che l'azienda conduce all'interno dei propri stabilimenti. Per essere veramente sostenibili tutto il ciclo produttivo deve essere sostenibile. Dobbiamo quindi uscire dall'azienda e analizzare tutta la catena. In questo caso il quadro di riferimento delle analisi *LCA Life Cycle Assessment - ISO14040* offre un grande aiuto.

Il ciclo deve essere analizzato 'dalla culla alla culla' se vogliamo abbracciare una visione circolare: dall'analisi degli impatti delle fasi di estrazione, lavorazione e consegna delle materie prime, alla valutazione delle fasi di distribuzione, uso, manutenzione e dismissione (o eventuale riciclo) del prodotto finito. In tal modo si riesce a costruire un quadro completo e dettagliato degli impatti e, più in generale, di tutte le interazioni ambientali del prodotto, evitando arbitraggi e spostamenti di quote di impatti lungo la catena del valore.

Resta evidente che, uscendo dai confini aziendali, il potere di controllo e di influenza sui processi si riduce. L'azienda deve, quindi, intervenire selezionando a monte i migliori fornitori in termini di sostenibilità, avviando con loro partnership forti anche in ottica di innovazione e sviluppo congiunto di materie prime e semilavorati più sostenibili.

Allo stesso modo a valle, l'azienda deve intervenire, anche grazie alla comunicazione, sostenendo il recepimento e la diffusione di nuovi stili di consumo, di utilizzo e di smaltimento del prodotto più *green*.

La sostenibilità diventa quindi una 'sostenibilità di filiera' e proprio questo aspetto deve essere tenuto in debito conto dalle aziende che al momento percepiscono come non prioritario questo cambio di paradigma.

Il punto di vista deve essere ampio e traguardato su tutta la catena del valore. Non è detto che se gli anelli direttamente a contatto dell'azienda in questo momento si dimostrano poco sensibili a queste tematiche lo stesso valga per gli anelli lontani.

Un cambio di normativa, di posizionamento, di strategia, di contesto per gli elementi distanti della filiera può creare un 'effetto domino' molto repentino e a quel punto adattarsi potrebbe essere molto complesso.

#### **4 Oltre la *corporate social responsibility*: dalla filantropia al benessere diffuso**

Il Libro Verde della Comunità Europea *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese* già nel 2001 sosteneva che:

La maggior parte delle definizioni della responsabilità sociale delle imprese descrivono questo concetto come l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate.

Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo 'di più' nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le altre parti interessate. L'esperienza acquisita con gli investimenti in tecnologie e prassi commerciali ecologicamente responsabili suggerisce che, andando oltre gli obblighi previsti dalla legislazione, le imprese

potevano aumentare la propria competitività. L'applicazione di norme sociali che superano gli obblighi giuridici fondamentali, ad esempio nel settore della formazione, delle condizioni di lavoro o dei rapporti tra la direzione e il personale, può avere dal canto suo un impatto diretto sulla produttività. Si apre in tal modo una strada che consente di gestire il cambiamento e di conciliare lo sviluppo sociale e una maggiore competitività.

Si evidenzia da subito, quindi, che l'orientamento alla sostenibilità sociale debba, in prima battuta, portare all'inserimento nell'attività di definizione della strategia anche degli aspetti sociali che a livello operativo si realizza con l'implementazione di pratiche concrete e sistematiche volte alla gestione di queste variabili e più in generale alla gestione del consenso sociale (De Nicola 2008).

I valori dell'etica e della socialità diventano fondamentali e, pur partendo dai vertici direzionali, non devono rimanere chiusi a questo livello ma devono essere diffusi, condivisi e perseguiti da tutti i soggetti, anche esterni (come appunto ad esempio i fornitori) in quanto assumono il ruolo di mission aziendale.

La responsabilità sociale diventa così un unicum aziendale a cui tutti devono uniformarsi e a cui tutti devono tendere costruendo un sistema integrato e armonico dove l'obiettivo del profitto si sposa con la soddisfazione dei desiderata di tutti gli stakeholders (Coda 2005).

Con questa nuova visione l'impresa deve ovviamente continuare a produrre reddito non solo per remunerare gli azionisti ma anche per garantire continuità a un'organizzazione che deve distribuire e condividere valore e benessere anche ai suoi collaboratori, ai suoi fornitori e più in generale a tutta la collettività di riferimento.

Nasce così un nuovo concetto di valore non più legato solo all'accezione economica ma un concetto di 'benessere' più ampio.

E in questa direzione si orientano le B Corporation ovvero quelle aziende che, in modo formale, riconosciuto e normato, uniscono al tradizionale fine ultimo del reddito anche gli obiettivi reali e concreti di un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente basando il proprio modello di business e le proprie strategie sui concetti di responsabilità, etica e trasparenza.

Abbracciando il concetto di una creazione di valore condiviso (*creating shared value*) siamo di fronte a una nuova rivoluzione che sorpassa il concetto di 'corporate social responsibility' e in maniera definitiva evita l'atavica confusione con la filantropia che, restando per sua natura racchiusa nella sfera dei sentimenti e degli atteggiamenti dei singoli (imprenditori o manager), non può sfociare in un indirizzo reale dei valori aziendali, delle sue strategie, delle sue attività.

Con questo approccio si supera anche il concetto di 'cause related marketing' perché quando l'orientamento alla soddisfazione di tutti gli

stakeholders (azionisti, collaboratori, fornitori, finanziatori, comunità di riferimento, collettività) e il benessere diffuso diventano la base dell'agire strategico, affondando le radici nella mission e coinvolgendo tutta l'azienda, allora si travalica il marketing e si assurge a livello di DNA aziendale.

Al centro della nuova visione c'è il benessere della persona sia esso un cliente, un collaboratore, un fornitore, un cittadino.

I collaboratori devono essere inseriti in un ambiente di lavoro sicuro, salutare, con il giusto clima organizzativo, devono essere gratificati non solo da piani retributivi adeguati e incentivanti ma anche tramite un percorso di formazione e crescita continua meritocratica.

Sposando questo approccio, risultano legati da un filo rosso tutte le nuove tendenze che puntano a sviluppare il benessere dei lavoratori e a valorizzare i talenti: dallo *smartworking* alla *open organization* fino alla *open leadership*.

Allo stesso modo, i clienti vanno soddisfatti non solo con prodotti di elevatissima qualità e in grado di rispondere pienamente alle aspettative e ai bisogni ma anche con servizi funzionali e puntuali e un'attenzione massima a tutte le esigenze, anche le più labili, il tutto passando anche tramite una corretta gestione delle relazioni interpersonali.

I fornitori devono essere gestiti come interlocutori preziosi per l'azienda, anche quando non offrono prodotti o servizi strategici, e non più come soggetti dai quali ottenere solo condizioni economiche, di pagamento e di fornitura sempre più vantaggiose.

Cambiano ed evolvono anche i rapporti con gli stakeholders finanziari che tenderanno a premiare sempre più (per credito o rischio assicurativo) le aziende sostenibili in quanto ritenute potenzialmente più stabili e sicure.

Le stesse modalità di finanziamento evolveranno inserendo nei parametri di valutazione non solo criteri economici ma anche criteri ambientali e sociali. Ancora da scoprire nelle sue reali potenzialità ma in questa direzione si muove, ad esempio, il mondo dell'*impact investing*.

L'azienda è sempre più un organismo vivo che interagisce in modo forte e simbiotico con il contesto in cui opera; per questo deve essere rispettosa del suo equilibrio prodigandosi responsabilmente per il suo sviluppo e la sua crescita. Valori come la trasparenza, l'equità, la legalità e la moralità sono imprescindibili perché sono le fondamenta sulle quali costruire un futuro solido e credibile. Un futuro basato sul miglioramento continuo, sulle buone pratiche gestionali, sull'efficacia e l'efficienza dell'operato aziendale. Un futuro che travalica il confine aziendale, assumendo una valenza sociale che rappresenta allo stesso tempo valore da distribuire e linfa vitale con quale prosperare.

Tutti gli stakeholders, arrivando fino alle comunità di riferimento e alla più ampia collettività, devono essere coinvolti con la consapevolezza che l'operato dell'azienda impatta su tutti loro e avendo chiara la responsabilità che porta il dover rispettare questo patto sociale.

Ecco che la sostenibilità si evolve, da fenomeno inizialmente di nicchia a momento quasi rivoluzionario e di rideterminazione dei modelli di business fino ad arrivare, facendoci trasportare dall'iperbole (molto concreta però), a nuovo modello economico. Una terza via. Una sorta di capitalismo sociale che si pone come soluzione concreta all'utopia socialista e agli evidenti fallimenti che il capitalismo sfrenato di fine millennio ha palesato in modo spesso devastante.

## 5 Comunicare la sostenibilità

Fughiamo subito un equivoco: la comunicazione della sostenibilità (sia essa legata alle tematiche ambientali o alle tematiche sociali) non è uno spin off o un'evoluzione della tradizionale comunicazione commerciale.

La prima differenza risulta evidente analizzando gli obiettivi. La comunicazione commerciale, semplificando, si pone come obiettivo principale il favorire lo scambio economico ovvero convincere, e in alcuni casi illudere (anche se ormai questo approccio è fortunatamente solo un ricordo del passato), il target della bontà di un prodotto/azienda rispetto alla concorrenza.

La comunicazione della sostenibilità invece si pone come obiettivo l'informazione e, a un livello più alto, la diffusione culturale e lo sviluppo di un nuovo modello di consumo e di un nuovo stile di vita.

Il fine è da un lato la creazione di un *trait-d'union* tra gli stakeholders e l'impresa che punti a evidenziare, senza necessariamente finalità persuasive, quanto fatto da quest'ultima sul piano della sostenibilità e quanto questo comportamento sia in linea con le aspettative dei primi; dall'altro la spinta alla condivisione di una filosofia più ampia.

Nel primo caso la comunicazione deve essere quindi in grado di divulgare e rendere comprensibile a target diversi per competenza e interessi - quali sono tutti gli stakeholders - l'approccio sostenibile dell'azienda evidenziando la congruenza tra tutti i sistemi valoriali in campo.

Nel secondo caso deve accelerare lo sviluppo di una nuova cultura, affrancandola da quell'ambito di ideologismo, in alcuni casi estremo, nel quale per troppo tempo è stata relegata.

Resta altresì evidente che in tutto questo ci sia l'intenzione da parte dell'impresa di rafforzare la sua reputazione e quindi sviluppare una leva competitiva aggiuntiva, ma le tecniche, gli stilemi e i meccanismi utilizzati differiscono dalla comunicazione tradizionale.

Soffermandosi in particolare sul fronte ambientale un aspetto chiave e differenziale è da individuare nel fatto che la comunicazione sia un'attività terminale. Ovvero, essendo basata necessariamente su una profonda revisione dei processi e dei prodotti, la sostenibilità ambientale di un'azienda può essere comunicata solo al termine di questo percorso ovvero avendo a disposizione dati chiari, misurabili, confrontabili, replicabili e (possibil-

mente) certificati. Solo così si può evitare il rischio di un greenwashing vuoto di contenuto e valore. Solo così si può utilizzare la sostenibilità come vantaggio competitivo concreto.

Se comunicata correttamente (ovvero offrendo contenuti reali e coerenti con i singoli stakeholders) la sostenibilità contribuisce a costruire un brand credibile, forte, coerente, accettato dal mercato. Ma un'azione di branding non può costruire da sola un percorso di sostenibilità qualora questo non sia avvalorato da un percorso strutturato e da una revisione completa della filosofia aziendale. La difficoltà sta proprio nel riuscire a tradurre, ovvero rendere fruibili e comprensibili, contenuti e concetti molto complessi a target molto disomogenei e non necessariamente specialistici.

La comunicazione può essere sviluppata *ex ante* solo quando sia orientata a creare, diffondere o agevolare un nuovo modello di consumo e, più in generale, un nuovo stile di vita. In questo caso può costituire un'attività che, fin dall'inizio, contribuisce fattivamente alla costruzione di un'evoluzione culturale, per la quale l'azienda deve comunque giocare un ruolo attivo da protagonista. L'obiettivo resta lo sviluppo di un'attività propedeutica che porterà il mercato a 'comprendere' e premiare le aziende e i prodotti che saranno in grado di dimostrare concretamente il proprio impegno green.

Un obiettivo alto, e tendenzialmente di lungo periodo, che utilizza la comunicazione di sostenibilità per rimodulare non solo le abitudini di consumo ma per rimodellare la cultura ovvero diffondere e rendere normali nuovi stili di vita e di consumo che fanno dell'ambiente e della socialità dei *driver* di scelta primari, condivisi e accettati (Grant 2007).

In linea generale la comunicazione ambientale deve uscire dalla spirale negativa che l'ha caratterizzata in questi anni. Spesso era utilizzata come risposta a un momento di crisi con l'obiettivo di tranquillizzare i clienti, e più in generale gli stakeholders, in merito al fatto che un problema ambientale (spesso veri e propri disastri) fosse contenuto o risolto. Il loop era evidente: per tranquillizzare si doveva necessariamente rispondere e quindi verosimilmente alimentare un allarme.

La comunicazione ambientale, e più in generale la comunicazione della sostenibilità, devono, invece, puntare a evidenziare un nuovo approccio da parte di un'azienda che punta a sviluppare business mantenendo un equilibrio generale con tutto l'ecosistema che la circonda. Ecosistema che non è costituito solo dall'ambiente ma dal più complesso contesto naturale, sociale, politico ed economico nel quale l'azienda stessa è immersa.

A fronte di questa evoluzione, la comunicazione ambientale deve lavorare per la costruzione di un nuovo immaginario e di un nuovo sistema di valori condiviso che dia centralità anche all'ambiente, alla socialità e all'etica (Balzaretto 2009).

Non esistono scorciatoie. Bisogna creare coinvolgimento e spinta condivisa (e i *social media* e il mondo *digital* possono e devono giocare un ruolo chiave).

Se il *consumer* diventa *prosumer* ovvero vuole diventare protagonista nel rapporto con l'azienda, colloquiare con essa, influire nei processi, e se il concetto tradizionale di *stakeholder* si amplia coinvolgendo chiunque si senta più o meno "toccato" dall'attività aziendale e non solo per interessi o semplice prossimità geografica, allora la comunicazione diventa più complessa.

Una complessità che, in primis, è contenutistica in quanto in un *framework* così definito, la comunicazione di sostenibilità non necessita di strumenti e di media specifici.

I bilanci di sostenibilità e i report integrati sono strumenti importanti ma essendo sostanzialmente di *accountability* poco si prestano (se non debitamente "tradotti" e adattati) a creare consenso, comprensione, vantaggio competitivo, in poche parole a raggiungere gli obiettivi sopra esposti.

La comunicazione si gioca principalmente sui contenuti e sulla capacità di comprendere e mettere a sistema aspetti diversi e di natura eterogenea (aziendali, strategici, tecnici, tecnologici, normativi, etc.) traducendoli in argomentazioni di valore in funzione dei destinatari.

## 6 L'importanza dello *stakeholders engagement*

Nella comunicazione della sostenibilità gli *stakeholders* giocano un ruolo chiave. Come nella comunicazione commerciale il coinvolgimento attivo del target rappresenta oggi una chiave per l'implementazione di una strategia vincente, anche nella comunicazione della sostenibilità lo *stakeholders engagement* costituisce un punto di snodo per comprendere a fondo quali possano essere le aspettative e le argomentazioni fondamentali.

Questa apertura non deve essere più solo meramente informativa o finalizzata a gestire in modo reattivo i conflitti, deve condurre a un vero e proprio coinvolgimento.

Un coinvolgimento che diventa reale inclusione dei diversi portatori di interessi nei processi decisionali e che oggi è reso possibile grazie anche alla disponibilità di una comunicazione multidirezionale (Greenwood 2007); un coinvolgimento che deve essere effettivo e non di facciata, che incida realmente sulle decisioni.

Il tutto parte da una corretta mappatura degli *stakeholders* per poi arrivare a una tracciatura precisa, strutturata su procedure e momenti più o meno formali e formalizzati di *engagement*, delle tematiche effettivamente rilevanti (matrice di materialità).

Il tutto, infine, deve concretizzarsi con delle azioni che riflettano, in modo più o meno pervasivo, le indicazioni degli *stakeholders* e per questo anche la corretta comunicazione, soprattutto per quelle attività meno visibili ma altrettanto importanti, deve diventare un strumento con il quale rafforzare questo positivo rapporto. Così l'equilibrio tra azienda e tutti gli *stakeholders* diventa una delle massime espressioni dello sviluppo sostenibile.

## 7 Caratteristiche della comunicazione della sostenibilità

Perseguendo finalità differenti, la comunicazione di sostenibilità non può e non deve essere gestita seguendo i paradigmi e gli stilemi della comunicazione commerciale tradizionale.

Questo non vuol dire che la comunicazione di sostenibilità non possa contenere elementi creativi forti, caratterizzanti e riconoscibili. Anzi. Proprio perché il compito principale è 'tradurre', rendendo fruibile a un pubblico vasto, disomogeneo e diversificato una tematica molto specifica che affonda la sue radici in un substrato tecnico non immediatamente comprensibile ai più, la comunicazione deve essere studiata in ogni minimo dettaglio.

Una comunicazione della sostenibilità vincente è quindi quella che, sfruttando appunto la forza della creatività, delle idee e dei mezzi di comunicazione che coerentemente con il messaggio vengono selezionati, riesce a trasferire messaggi corretti, veritieri, attendibili, chiari, accurati, rilevanti e coerenti (Iraldo-Melis 2012).

La comunicazione della sostenibilità non deve puntare ad affermare il messaggio «il mio prodotto/azienda è più verde». Deve dimostrarlo, argomentarlo, inserirlo in modo coerente nel sistema di valori e negli stili di vita dei consumatori in primis e di tutti gli stakeholders in generale.

La creatività non deve, quindi, urlare e puntare a stupire. Deve supportare l'argomentazione, renderla accattivante e comprensibile.

Per questo la comunicazione della sostenibilità deve rispondere ad alcuni aspetti precisi e sostanzialmente imprescindibili.

### 7.1 Correttezza, veridicità, attendibilità, confrontabilità

Se il compito della comunicazione della sostenibilità non è quello di persuadere il cliente, ammaliandolo o convincendolo tout-court della predominanza di un prodotto su un altro, ma quello di informare, di comunicare concordanza tra il sistema di valori dell'impresa e quello degli stakeholders, di diffondere una nuova cultura legata a nuovi stili di vita e di consumo, ecco che mistificare la realtà, comunicando cose non vere, mina alle fondamenta qualsiasi tipo di rapporto fiduciario che si deve instaurare tra un'azienda credibile e con una reputazione forte e il suo universo di portatori di interessi.

La comunicazione, per quanto costruita anche su basi creative, di impatto visuale e coerenza con i destinatari deve avere un fondamento oggettivo che affonda le radici su analisi, dati e risultati veri, raccolti seguendo procedure armonizzate anche a livello internazionale, verificabili e, possibilmente, certificati da enti terzi super partes e replicabili (pensiamo, ad esempio, al binomio di analisi LCA - 'life cycle assessment' con successiva

validazione con dichiarazione ambientale di prodotto EPD - 'environmental product declaration').

Il tutto con l'obiettivo della confrontabilità. Non tanto delle soluzioni creative e delle strategie di comunicazione adottate da competitor diversi ma dei razionali che sottostanno alla comunicazione al fine di agevolare una valutazione oggettiva.

## 7.2 Chiarezza

I contenuti alla base di una comunicazione di sostenibilità corretta e veritiera sono tendenzialmente contenuti complessi, tecnici e specialistici.

La vera sfida della comunicazione è renderli fruibili ovvero il più chiari possibile a target tra loro molto disomogenei rendendo di fatto semplici, ma non semplicistici, concetti complessi per i target più generalisti, e approfondendo al massimo livello gli stessi aspetti per i target più specialistici.

Si dovrà, quindi, sempre perseguire la corretta specificazione delle tematiche e degli argomenti addotti eliminando ogni rischio di ambiguità e fraintendimento, soprattutto se funzionale a esaltare alcuni aspetti positivi a scapito di altri, altrettanto significativi ma non altrettanto vincenti per l'azienda.

## 7.3 Accuratezza

La comunicazione ambientale, e più in generale della sostenibilità, deve essere puntuale, dettagliata, precisa. Non si possono trascurare i dettagli e non si può, magari utilizzando la forza della creatività, modificare o distorcere la realtà dei fatti. La comunicazione deve essere inequivocabile e supportata da evidenze scientifiche oggettive. La sfida sarà trovare sempre un equilibrio corretto tra i dati tecnici (spesso troppo complessi e fruibili solo per un pubblico veramente specializzato) e una trattazione più generica ma non per questo parziale. Resta evidente che quanto più accurata è la base scientifica e quanto più coerente è la comunicazione che ne deriva tanto più elevata sarà la possibilità di essere positivamente recepiti dal pubblico e non essere sottoposti a critiche, valutazioni negative o accuse di greenwashing.

## 7.4 Rilevanza

La comunicazione deve trattare tematiche fortemente pervasive e rilevanti ovvero significative per gli stakeholders, per il comparto, per gli impatti reali dei processi e dei prodotti. Il rischio da evitare è il focalizzarsi, spesso

per convenienza di risultato, su aspetti secondari e di scarso interesse, tralasciando aspetti nevralgici sui quali magari l'azienda presenta performance non eccellenti. L'aspetto centrale da tenere sempre presente è che il livello di rilevanza non lo decide l'azienda ma il destinatario (da qui l'importanza delle attività di stakeholders engagement e la definizione della matrice di materialità). L'azienda dovrà, quindi, essere in grado di modulare la sua comunicazione e i contenuti garantendo la massima coerenza con la necessità informativa e con le caratteristiche del target.

Allo stesso tempo non dovrà magnificare performance o benefici intrinsecamente verdi ovvero connaturati alla tipologia di prodotto (quindi sostanzialmente uguali per tutti i competitor) e non derivanti dall'implementazione di una strategia organizzativa, di innovazione, di revisione dei prodotti e dei processi peculiare dell'azienda stessa.

## 8 Il *greenwashing*: cos'è e come evitarlo

Il primo passo verso il marketing della sostenibilità consta nel comprendere e condividere all'interno dell'azienda e a tutti i livelli il salto di paradigma che questo comporta, ovvero la necessaria e completa rimodulazione del modo di fare impresa. Una rimodulazione che coinvolge tutti dal CEO all'ultimo dei collaboratori.

Solo dopo aver attuato questo *revamping* l'azienda sarà pronta per comunicarlo.

Prima, ovvero quando al massimo si sarà provveduto a qualche intervento marginale, il rischio di millantare performance sostenibili è concreto.

Vista, però, la crescente importanza del *driver* sostenibilità nella definizione del processo di selezione e scelta di un prodotto e più in generale nell'affermazione della reputazione aziendale, molte aziende hanno optato per comunicare un impegno ambientale e sociale non riscontrabile poi nella realtà sfruttando in modo opportunistico la forza persuasiva della comunicazione (Bazillier, Vauday 2010).

Nel nuovo contesto, però, il cosiddetto *greenwashing* ha vita brevissima.

I clienti, i consumatori e tutti gli stakeholders oggi sono molto più smalzati, hanno un accesso all'informazione molto più facile e completo, fanno paragoni e confronti, in poche parole non possono essere manipolati o presi in giro.

Millantare strategie green senza averle messe realmente in pratica cercando quasi una *captatio benevolentiae* non produce più gli effetti positivi di una volta, anzi, rappresenta un potentissimo boomerang che ritorna con effetti devastanti, quasi immediati e difficilmente recuperabili, sulla reputazione e sulla credibilità.

Come la sostenibilità chiama necessariamente un approccio di filiera, così gli effetti negativi del *greenwashing* non necessariamente restano confinati nell'azienda che si è resa protagonista di questa pratica sostan-

zialmente scorretta. La comunicazione e i comportamenti poco trasparenti da parte di uno o pochi *player* possono avere ricadute negative sull'immagine di tutto il comparto. Le aziende che nel tempo si sono costruite una solida e verificata reputazione *green* tendenzialmente possono vantare un posizionamento riconosciuto che permette loro di 'parare il colpo'. Le aziende che invece in modo neutro non si sono distinte per comportamenti (e comunicazioni) *green* ma neanche di greenwashing, invece, possono essere involontariamente trascinate nella spirale negativa di una perdita di credibilità del settore alimentata da questa minoranza 'opaca'.

Ovvero la pratica opportunistica della comunicazione di sostenibilità contribuisce all'abbassamento della credibilità di tutto il sistema generando, appunto, uno scetticismo diffuso e accelerato dalla velocità di condivisione sui social network.

La definizione classica di greenwashing individua un comportamento che presenta un'evidente discrasia tra reale situazione (negativa) e comunicazione (positiva) di un comportamento, di una performance o di un parametro ambientale (Delmas, Burbano 2011).

In un'ottica più ampia, però, si può traslare il concetto anche sui comportamenti sociali qualora l'azienda millanti attività di sostenibilità sociale che non trovano riscontro nella realtà dei fatti. Le conseguenze negative sono le medesime.

Se il greenwashing punta a creare un capitale reputazionale fittizio nascondendo la realtà delle cose, le tecniche che generalmente vengono implementate sono due:

- *decoupling* (sdoppiamento): la comunicazione di un impegno, però solo apparente, volto a soddisfare le istanze di tutti gli stakeholders quando in realtà nessuna attività e, soprattutto, nessun cambiamento radicale nel "modus pensandi" e nel modus operandi viene apportato;
- *attention deflection* (deviazione dell'attenzione): lo sviluppo di pratiche che puntano a sviare l'attenzione dai temi sostenibili realmente importanti, e sui quali l'azienda è verosimilmente carente, ponendo l'attenzione su aspetti secondari anche comunicando autocertificazioni e disclosures selettive.

In uno scenario così delineato, l'azienda che non vuole cadere nel rischio greenwashing dovrà riporre la massima attenzione ai suoi comportamenti e alle sue comunicazioni che dovranno seguire le direttrici sotto indicate.

## 8.1 Autenticità

Il percorso di sostenibilità e la conseguente comunicazione devono trovare reale riscontro nell'azienda. Non devono essere qualcosa di artificialmente costruito con la pubblicità.

La sostenibilità si realizza, in primis, con i fatti poi con una comunicazione che deve comunque sempre puntare a condividere e rendere comprensibile e fruibile a target e stakeholders diversi l'evoluzione effettivamente compiuta dall'azienda.

## 8.2 Trasparenza

La comunicazione della sostenibilità deve focalizzarsi sugli aspetti positivi senza magnificarli oltremodo. Allo stesso tempo, per non correre il rischio di perdere in credibilità e in autorevolezza, non si dovranno nascondere gli aspetti dove si è ancora un po' lacunosi e per i quali esiste un work in progress. Il tutto in maniera trasparente e tenendo presente che il business a impatto zero non esiste.

## 8.3 Informazioni

Abbiamo più volte evidenziato che la comunicazione della sostenibilità deve essere necessariamente accompagnata (in modo più o meno esplicito) da un corredo informativo reale, misurato e validato.

Le informazioni, per quanto stratificate a seconda del livello di competenza del target e della sua volontà di approfondimento, devono comunque essere sempre a disposizione fuggendo dalla paura di essere 'copiati' dai concorrenti e dal timore di essere eventualmente 'criticati'.

## 8.4 Pervasività

La comunicazione della sostenibilità (e quella ambientale in particolare) taglia trasversalmente tutta l'azienda e coinvolge molti parametri. Per essere credibile, l'azienda dovrà comunicare tutti gli ambiti anche quelli che non presentano performance di eccellenza.

## 8.5 Continuità

L'attività *one shot* non paga mai in comunicazione, ancora meno con la comunicazione della sostenibilità.

Essere sostenibili richiede un impegno costante e una tensione quotidiana al miglioramento continuo e all'innovazione.

Allo stesso modo la comunicazione di questi aspetti, che diventano fondanti il DNA aziendale, non può essere sporadica ma strutturata, strategicamente organizzata e al passo con quelli che sono le evoluzioni aziendali, normative e del contesto di riferimento.

## 8.6 Modestia

La comunicazione della sostenibilità non deve persuadere e convincere in un colpo solo che l'azienda sia nettamente migliore dei suoi concorrenti. L'azienda non deve, quindi, autocelebrarsi, rivendicando, o peggio militando, meriti. Deve comunicare con eleganza, chiarezza e puntualità quanto fatto lasciando poi al mercato il riconoscimento effettivo dei meriti che a quel punto saranno incontestabili.

## 8.7 Equilibrio

Una delle sfide più complesse della comunicazione della sostenibilità sta nel trovare un equilibrio (costantemente mutevole e variabile in funzione dei target, degli obiettivi, del percorso evolutivo) tra tecnicismo ed emozione.

Quasi mai uno esclude l'altra ma i due aspetti devono essere gestiti in funzione dei destinatari. Parlare in maniera troppo scientifica a un consumatore finale può essere recepito come fumo negli occhi, rivolgersi con un taglio troppo creativo a un tecnico potrà essere interpretato come mancanza di argomenti reali.

L'importante, comunque, è avere sostanza perché senza fondamenta sostenibili gli slogan forti non servono ma al tempo stesso ridurre una base sostenibile concreta e coerente a un mero slogan è altrettanto inutile.

## 8.8 Autorevolezza

I dati delle performance ambientali devono essere il più possibile chiari, puntuali, confrontabili e replicabili. Soprattutto, per essere maggiormente credibili, devono essere avallati e certificati da un ente terzo. L'ente deve però essere autorevole e riconosciuto. L'azienda non deve inventarsi quindi finti marchi di certificazione o catalizzarsi solo su un'attività di autocertificazione.

## 8.9 Coerenza

I messaggi e i media utilizzati devono essere coerenti con la filosofia sostenibile implementata in azienda. Comunicare il proprio impegno verso l'ambiente tramite, ad esempio, un happening altamente energivoro o tramite una campagna non convenzionale che utilizza quantità sovradimensionate di carta non possono essere definite attività di comunicazione ambientale efficaci.

## 8.10 Reale *stakeholders engagement*

Abbiamo già evidenziato l'importanza dello *stakeholders engagement*. Un coinvolgimento che però deve essere reale e non solo di facciata. Sicuramente può avere livelli diversi di strutturazione e di pervasività, passando dalla semplice consultazione fino ad arrivare ai livelli più alti di partnership o di delega, ma in tutti i casi deve avere riscontro poi nell'attività dell'azienda.

## 9 Conclusioni

La sostenibilità è qui e ora e sta cambiando in modo definitivo le regole della competizione.

Essere sostenibili non è una moda o un trend di marketing; è la risposta a una richiesta precisa che arriva dal pianeta, dalle norme e dai consumatori.

Le aziende non sono fatte solo di prodotti ma anche di valori come la trasparenza, l'etica, la correttezza, l'attenzione all'ambiente e alle persone (interne ed esterne). Aspetti questi che diventano non solo elementi fondamentali della marca e della reputazione ma rappresentano delle direttrici reali sulle quali creare una concordanza effettiva con il *modus pensandi* e con la sfera più intima dei propri clienti.

La sostenibilità diventerà, in un futuro non così remoto, una delle condizioni fondamentali per essere, o meno, accettati dal mercato anche in *vacatio* di un quadro normativo che richieda esplicite *compliance*.

Essere sostenibili, però, non è un 'problema' comunicativo. Anzi, spesso, la comunicazione deve venire dopo. Dopo lo sviluppo di un percorso strategico strutturato, in alcuni casi anche complesso, sicuramente non di breve periodo che deve portare a una rivisitazione profonda di un modello di business che sempre più deve mettere al centro la creazione e la distribuzione tra tutti gli stakeholders di un valore e di un benessere condiviso; rivisitazione che deve necessariamente passare anche dall'evoluzione dei processi e dei prodotti in ottica di limitare il più possibile gli impatti sull'ambiente.

Essere sostenibili non è una dichiarazione di intenti, deve essere una solida realtà, misurabile e validabile. Solo così potrà essere accettata dal mercato e diventare leva competitiva comunicabile, evitando i rischi di un paludoso greenwashing.

Il cambiamento è epocale e culturale e le aziende devono farsi motore attivo di questa evoluzione.

Anche su questo fronte la comunicazione può e deve giocare un ruolo centrale contribuendo alla definizione e alla diffusione di nuovi stili di vita e di consumo più sostenibili anche in un'ottica di economia circolare.

Una comunicazione che presenta specificità evidenti essendo chiamata non solo a tradurre, per pubblici diversi ed eterogenei, aspetti aziendali (tecnici, tecnologici, normativi, organizzativi, etc.) molto complessi ma a bilanciare in modo sapiente contenuti concreti e razionali con elementi emozionali e impattanti.

Una comunicazione che deve, in primis, informare, seguendo i binari della veridicità ovvero facendo convivere le iperboli della creatività con le direttrici concrete degli approcci oggettivi.

Una sfida nella sfida. Da vincere per garantire un futuro alle nostre aziende e... al nostro pianeta e a tutti noi.

## Bibliografia

- Balzaretti, Erik; Gargiulo, Benedetta (2009). *La comunicazione ambientale: sistemi, scenari e prospettive*. Milano: Franco Angeli.
- Basu, Kunal; Palazzo, Guido (2008). «Corporate Social Responsibility. A Process Model of Sensemaking». *Academy of Management Review*.
- Bazillier, Rémi; Vauday, Julien (2010). «CSR and Greenwashing». Crifo, Patricia; Ponssard, Jean-Pierre (eds.), *Corporate Social Responsibility. From Compliance to Opportunity?*. Paris: Ecole Polytechnique.
- Boaretto, Andrea; Noci, Giuliano; Pini, Fabrizio Maria. (2011). *Marketing Reloaded, leve e strumenti per la co-creazione di esperienza multicanale*. Milano: Gruppo 24 ore.
- Cerana, Nicoletta (2004). *Comunicare la responsabilità sociale. Teorie, modelli, strumenti e casi d'eccellenza*. Milano: Franco Angeli.
- Coda, Vittorio (1989). «Etica e impresa. Il valore dello sviluppo». *Rivista dei dottori commercialisti*.
- Confetto, Maria Giovanna; Siano, Alfonso; Vollero, Agostino; Siglioccolo, Mario (2013). «Corporate Communication Management. A Framework Based on Decision-making with Reference to Communication Resources». *Journal of Marketing Communications*.
- Crivellaro, Michele; Vecchiato, Giampietro; Scalco, Federica (2012). *Sostenibilità e rischio greenwashing*. Padova: Libreriauniversitaria.it.
- Delmas, Magali A.; Burbano, Vanessa Cuerel (2011). «The Drivers of Greenwashing». *California Management Review*, 54(1).
- De Nicola, Manuel (2008). *La responsabilità sociale dell'azienda. Strategie, processi, modelli*. Collana di Studi Aziendali Applicati. Milano: Franco Angeli.
- Elkington, John (1994). «Towards the Sustainable Corporation. Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development». *California Management Review*, 36(2).
- Elkington, John (1994) *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.

- Freeman, Robert Edward (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Frey, Marco (1995). *Il management ambientale. Evoluzione organizzativa e gestionale del rapporto impresa ambiente*. Milano: Franco Angeli.
- Grant, John (2007). *Green Marketing, il manifesto*. Milano: Francesco Brioschi Editore.
- Greenwood, Michelle (2007). «Stakeholder Engagement. Beyond the Myth of Corporate Responsibility». *Journal of Business Ethics*.
- Invernizzi, Emanuele; Romenti, Stefania (2012). *Progetti di comunicazione della Corporate Social Responsibility*. Milano: Franco Angeli.
- Iraldo, Fabio; Melis, Michela (2012). *Green Marketing, come evitare il green washing comunicando al mercato il valore della sostenibilità*. Milano: Gruppo 24 Ore.
- Kotler, Philip.; Caslione, John A (2009). *Chaotics, gestione e marketing nell'era della turbolenza*. Milano: Sperling & Kupfer.
- Masi, Diego (2010). *Go Green, il nuovo trend della comunicazione*. Bologna: Logo Fausto Lupetti Editore.
- Persico, Maria Grazia; Rossi, Federico (2016). *Comunicare la sostenibilità. Comunicare il nuovo paradigma per un nuovo vantaggio competitivo*. Milano: Franco Angeli.
- Romenti, Stefania (2008). «Corporate governance e reputazione. Dallo stakeholder relationship management allo stakeholder engagement». *Rivista Impresa Progetto*.
- Siano, Alfonso. (2014). *Management della comunicazione per la sostenibilità*. Milano: Franco Angeli.
- Siano, Alfonso (2012). «La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese». *Sinergie. Rivista di studi e ricerche*, 89.
- Siano, Alfonso; Vollero, Agostino (2012). «Il processo di management della corporate communication. Un framework». *Sinergie. Rivista di studi e ricerche*, 89.
- Vollero, Agostino (2013). «Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità. Implicazioni manageriali». *Sinergie. Rivista di studi e ricerche*, 92.



## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

# Contarina Spa

## Il modello virtuoso di raccolta porta a porta a tariffa puntuale

Michele Rasera  
(Contarina Spa)

**Sommario** 1 Premessa. – 2 Contarina Spa. – 3 Il modello dell'economia circolare. – 4 I risultati. – 5 La replicabilità del modello. – 6 Green economy e green jobs. – 7 Il caso Treviso: la gestione integrata dei rifiuti. – 8 Conclusione.

### 1 Premessa

Tutti i giorni l'uomo produce rifiuti; è un aspetto legato alla sua esistenza che ha un forte impatto sull'ambiente. Fino a una ventina di anni fa, la parola rifiuto era sinonimo di scarto, ma da qualche tempo il significato del termine è cambiato. Seguendo il modello dell'economia circolare, i rifiuti oggi vengono considerati come un sottoprodotto del ciclo economico da riutilizzare, rigenerare, recuperare, riciclare. In tal senso prevenzione e riduzione, riciclo, riutilizzo e recupero sono gli obiettivi a cui dobbiamo tendere, se vogliamo affrontare in maniera positiva, sostenibile e rispettosa il tema dei rifiuti. Questi sono solo un problema se si gettano tutti assieme nello stesso bidone, mentre diventano preziosi quando vengono ben gestiti. Il sistema che Contarina da tempo ha adottato nel nostro territorio si fonda proprio sulla gestione corretta e sostenibile di tutti i rifiuti prodotti.

### 2 Contarina Spa

Contarina è una società in house providing a completa partecipazione pubblica, diretta e coordinata dal Consiglio di Bacino Priula, che ne detiene la proprietà con il 100% delle quote. Si occupa della gestione dei rifiuti nei 50 Comuni aderenti al Consiglio di Bacino Priula nella provincia di Treviso in Veneto: un territorio che ha una superficie totale di circa 1.300 kmq e circa 554.000 abitanti. I rifiuti vengono gestiti attraverso un sistema integrato che li considera dalla produzione alla raccolta, al

---

#### I libri di Ca' Foscari 4

DOI 10.14277/6969-188-1/LCF-4-6

ISBN [ebook] 978-88-6969-188-1 | ISBN [print] 978-88-6969-202-4

© 2017 |  Creative Commons Attribution 4.0 International Public License

trattamento e recupero, producendo un impatto positivo sia sulla natura che sulla vita dei cittadini.

Gli obiettivi quotidiani dell'azienda consistono nel raggiungimento di una percentuale sempre più elevata di raccolta differenziata, nella riduzione della quantità dei rifiuti prodotti, soprattutto la frazione del secco non riciclabile, nell'innalzamento della qualità del materiale riciclabile raccolto e del servizio offerto, per ottimizzare il rapporto fra i costi e i benefici.

Tali obiettivi vengono perseguiti attraverso un forte impegno nella sensibilizzazione della cittadinanza nei confronti della tutela ambientale e dello sviluppo sostenibile. Questo è reso possibile attraverso molteplici attività: dagli EcoSportelli, ai quali i cittadini possono rivolgersi per ricevere informazioni e materiali, alle attività di educazione ambientale nelle scuole, ai vari strumenti di comunicazione come l'EcoCalendario, l'EcoGiornale, il sito web, l'app e i canali social.

Contarina si trova da anni ai vertici europei in termini di raccolta differenziata ed è un esempio di realtà pubblica all'avanguardia nei servizi, operando per affiancare la comunità nel raggiungimento di un obiettivo comune: la tutela dell'ambiente.

## 2.1 Il Consiglio di Bacino Priula

Il 21 maggio 2015 l'Assemblea dei Sindaci dei 50 Comuni associati ha ratificato l'atto costitutivo del nuovo Consiglio di Bacino denominato 'Priula', che unifica i due ex Consorzi Priula e TvTre. La nascita del nuovo soggetto scaturisce dalla deliberazione della Giunta Regionale nr. 13 del 21 gennaio 2014, che ha determinato la suddivisione del territorio regionale in 12 bacini territoriali omogenei per l'esercizio - in forma associata - delle funzioni di governo del servizio pubblico di gestione dei rifiuti urbani.

I due Consorzi si sono quindi uniti in un unico organo giuridico che sovrintende alle attività relative ai rifiuti urbani nei 50 Comuni che ne fanno parte con il ruolo di regolatore, controllore e di garanzia pubblica nei confronti dei cittadini.

In una logica tesa ad evitare la gestione frammentaria e disomogenea fra le diverse amministrazioni locali, i Comuni aderenti al Consiglio di Bacino Priula condividono i medesimi obiettivi rispetto alla raccolta differenziata, standard di servizio e trattamento economico. Il Consiglio rappresenta quindi in maniera unitaria, la straordinaria esperienza dei due Consorzi e dei 50 Comuni che ne hanno fatto parte: un vero e proprio 'distretto dell'ecosostenibilità'.

## 2.2 Vision e Mission

In termini tecnici si definisce *vision* quella meta ideale che l'organizzazione intende realizzare e che rappresenta gli obiettivi di lungo periodo. Un percorso da perseguire attraverso il lavoro che viene svolto quotidianamente da tutti: dall'azienda con i suoi lavoratori e le sue collaborazioni, ai cittadini, fino alla governance del territorio.

Grazie ad un percorso di riflessione sulla propria storia e sulle prospettive di sviluppo futuro, Contarina ha elaborato, oltre alla *vision*, anche la propria specifica *mission* aziendale. Per Contarina la *mission* è quella di essere soggetto innovatore nello sviluppo e realizzazione di soluzioni per l'ambiente e per la tutela del territorio, nell'interesse dei cittadini e dei Comuni soci, di operare ogni giorno con passione, trasparenza ed efficacia fornendo servizi di:

- raccolta e valorizzazione dei rifiuti mediante recupero delle risorse;
- gestione impianti e bonifiche;
- educazione ambientale nelle scuole;
- informazione e formazione a famiglie e imprese per la sostenibilità ambientale;
- consulenze e progetti innovativi.

I principi fondamentali, quelli su cui poggiano tutte le attività di Contarina e che rappresentano quindi i punti forza, sono:

- il profondo legame allacciato col territorio;
- la capacità di adattamento alle diverse situazioni;
- la voglia di creare innovazione nel proprio settore specifico;
- la concretezza nell'agire e la passione messa nel lavoro, in particolare, nella collaborazione, nell'attenzione e nella sensibilità verso le questioni sociali ed educative, nella capacità di trovare risposte a situazioni anche non direttamente attinenti all'igiene ambientale, ma comunque al benessere generale.

L'identità di Contarina si fonda su valori quali equità, educazione, rispetto, condivisione, partecipazione, trasparenza, ambiente, solidarietà. Questi traspaiono dalle attività e dai servizi in essere rivolti agli utenti e a tutti gli stakeholder coinvolti.

L'azienda punta inoltre a mettere costantemente a disposizione le proprie competenze per la tutela e il miglioramento dell'ambiente da consegnare alle prossime generazioni.

### 3 Il modello dell'economia circolare

Fino a pochi anni fa l'economia lineare è stata la protagonista di tutti i modelli di produzione. Questa infatti si basa sull'uso di risorse prime per la realizzazione di prodotti da immettere nel mercato, l'acquisto e l'utilizzo da parte dei consumatori, per arrivare poi al conferimento del rifiuto che viene successivamente smaltito.

Ad oggi questa tendenza, complice l'incremento della popolazione mondiale e la diminuzione delle risorse a disposizione, viene via via sorpassata dal modello di economia circolare.

Si tratta infatti di un modello economico attraverso il quale i beni, a fine vita, non diventano rifiuti ma possono essere riciclati per realizzare nuovi prodotti ed entrare in altri circuiti. In questo modo il rifiuto viene ridotto al minimo e non è più necessario ricorrere a grandi quantitativi di materie prime andando invece a lavorare sulle materie seconde. La strategia deve essere condivisa con gli stati membri dell'Unione Europea per poi estenderla a livello internazionale. Nel nostro territorio il modello di gestione dei rifiuti elaborato da Contarina è basato proprio su questo paradigma economico.

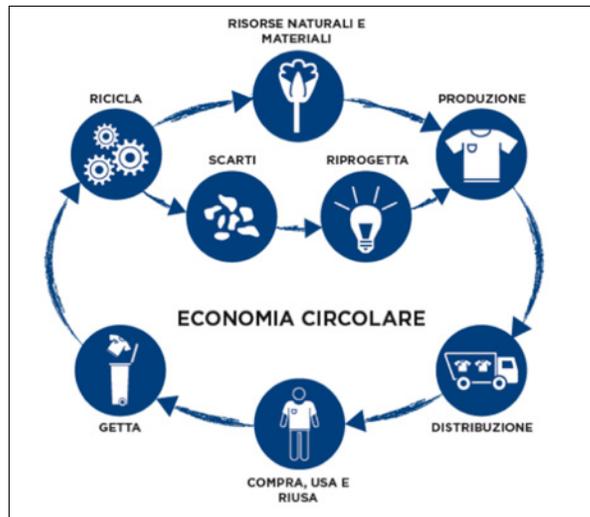


Figura 1. Il modello dell'economia circolare

#### 3.1 Il modello di gestione Contarina

Il successo di Contarina si basa su un sistema di raccolta porta a porta con tariffa a commisurazione puntuale: un modello ormai collaudato e replicabile in altri contesti territoriali.

Al centro di tutto vi è la responsabilità individuale del cittadino nell'effettuare una buona raccolta differenziata e la responsabilità collettiva da parte dell'azienda che si concretizza nel momento in cui i rifiuti vengono raccolti, trasportati, trattati e recuperati per essere riciclati.

Ciascun utente deve essere dotato delle giuste attrezzature (contenitori e sacchetti) e delle informazioni appropriate per riuscire a portare avanti una buona raccolta differenziata.



Figura 2. Il modello di gestione Contarina

### 3.1.1 La raccolta porta a porta

Contarina fornisce a ciascuna utenza contenitori in comodato d'uso, distinti per colore e per volume, nei quali conferire le diverse tipologie di rifiuto. Una volta riempiti, i contenitori devono essere esposti su suolo pubblico nei giorni indicati dal calendario, per essere svuotati. Vengono prelevate a domicilio le tipologie di rifiuto urbano più comuni (secco non riciclabile, umido, vegetale, carta e cartone, vetro, plastica, lattine).

Il layout grafico riporta l'indicazione della frazione di rifiuto e i contenitori sono adesivati ai lati con bande catarifrangenti, così da risultare ben visibili, il tutto in conformità alle normative vigenti. I contenitori sono dotati inoltre di una matricola e di un dispositivo elettromagnetico, definito transponder, per consentire l'associazione dei bidoni a ciascuna utenza e la tracciabilità del rifiuto.

Il modello Contarina risulta flessibile in quanto capace di adattarsi a situazioni diverse. Ad esempio, riguardo ai contenitori, le tipologie si differenziano a seconda che le utenze si trovino in zone a servizio standard, urbanisticamente complesse o a bassa densità abitativa.

### 3.1.2 La raccolta presso gli EcoCentri

La raccolta a domicilio è integrata dagli EcoCentri. Dislocati su tutto il territorio consortile, essi rappresentano dei veri e propri centri attrezzati con container per raccogliere i rifiuti che, per dimensioni o per tipologia, non possono essere raccolti porta a porta. Tra questi figurano ad esempio gli inerti, gli ingombranti, i rifiuti pericolosi, gli apparecchi elettrici ed elettronici.

I 51 EcoCentri garantiscono un servizio integrato agli utenti che, indipendentemente dal Comune di appartenenza, possono accedervi grazie ad una dislocazione mirata sul territorio.

### 3.1.3 La tariffa puntuale

Un altro principio fondamentale del modello Contarina è che la tariffa del servizio per il singolo utente (famiglia, azienda, ente) viene commisurata all'effettiva produzione di rifiuti seguendo il principio europeo del 'paga quanto produci'. Questo incentiva gli utenti a perseguire comportamenti virtuosi, come ad esempio effettuare il compostaggio domestico, e rappresenta un fattore determinante nella riduzione della quantità dei rifiuti prodotti.

La tariffa per gli utenti è infatti costituita da una quota fissa e da una variabile: quest'ultima cresce con l'aumentare degli svuotamenti del contenitore del secco non riciclabile.

### 3.1.4 La comunicazione

Contarina desidera essere vicina al cittadino e avviene grazie alla comunicazione realizzata tramite diversi strumenti e iniziative. Tutti gli utenti possono comunicare direttamente con il personale dell'azienda recandosi presso gli EcoSportelli dove chiedere informazioni, attivare o chiudere i servizi, ricevere sacchetti e contenitori. Inoltre, vengono inviati ai cittadini l'EcoCalendario, con le indicazioni per la separazione e il conferimento dei rifiuti, e l'EcoGiornale, una rivista che parla di raccolta differenziata, ambiente ed ecosostenibilità. Tramite il sito web, l'app gratuita e i canali social gli utenti possono comunicare con l'azienda in tempo reale.

Con l'obiettivo di far conoscere da vicino i diversi aspetti della gestione dei rifiuti, vengono organizzate anche iniziative particolari quali l'apertura degli impianti al pubblico e le attività di educazione ambientale e formazione nelle scuole.

### 3.1.5 I controlli: vigilanza ambientale

Per garantire il rispetto delle regole nella gestione dei rifiuti e combattere gli abbandoni sul territorio sono presenti gli EcoVigili. Essi possono sanzionare i comportamenti scorretti e svolgono indagini sui rifiuti abbandonati.

A supporto dell'attività della Vigilanza ambientale, i cittadini possono a loro volta segnalare la presenza di rifiuti abbandonati recandosi all'Eco-Sportello, contattando gli uffici di Contarina oppure utilizzando i social e l'applicazione ufficiale Contarinapp.

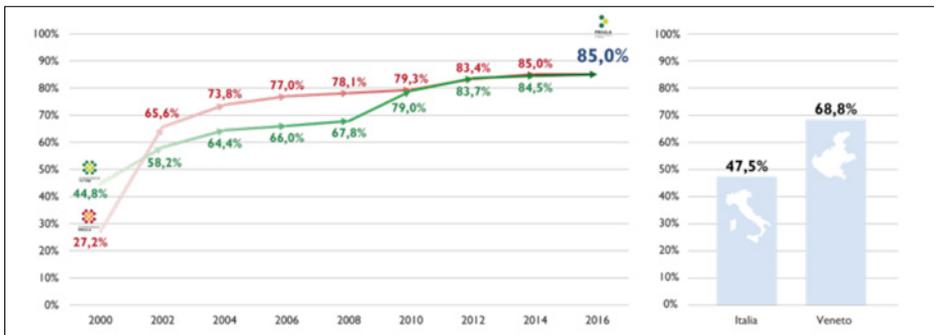
### 3.1.6 Il sistema informativo

Il sistema informativo, realizzato grazie alle nuove tecnologie informatiche, ha permesso la creazione di un'unica banca dati all'interno della quale è possibile visualizzare tutte le informazioni relative alle utenze servite, compresa la loro posizione nel territorio, la produzione di rifiuti e le caratteristiche dei servizi svolti presso ciascuna di esse.

Il sistema permette anche di monitorare dalla centrale operativa le attività di raccolta. I mezzi, a seconda della tipologia, sono dotati di dispositivi (come pc di bordo e sistemi di localizzazione) per la loro geolocalizzazione, in modo che possa essere visualizzata in ogni momento la loro posizione.

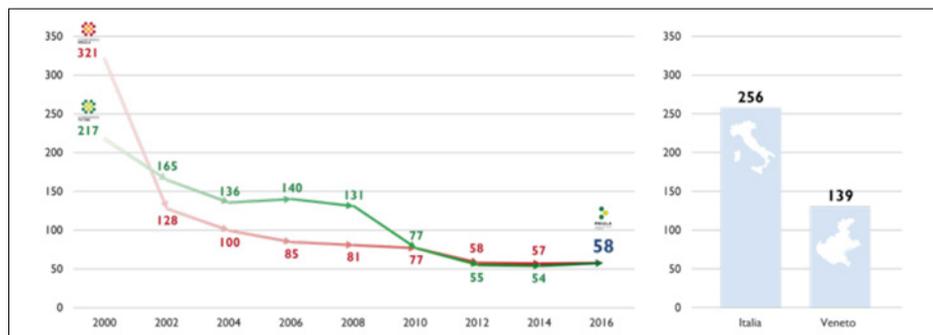
## 4 I risultati

Grafico 1. Percentuale di raccolta differenziata nei Comuni gestiti da Contarina



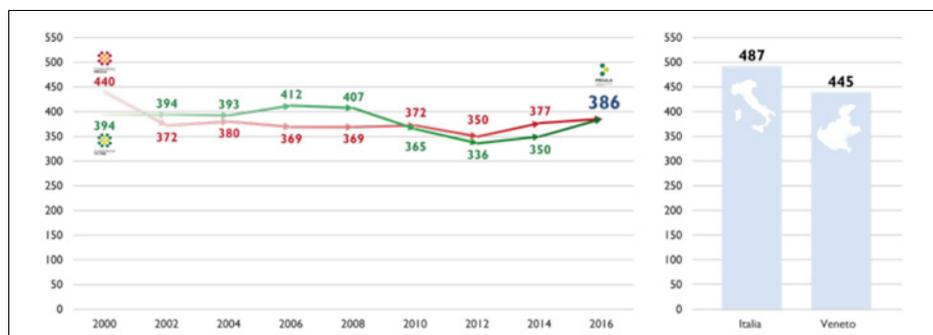
Fonti: dati Contarina 2016, Rapporto Rifiuti ISPRA 2016 (dati 2015)

Grafico 2. Produzione di rifiuto secco residuo nei Comuni gestiti da Contarina (kg/ab\*anno)



Fonti: dati Contarina 2016, Rapporto Rifiuti ISPRA 2016 (dati 2015)

Grafico 3. Produzione totale di rifiuti nei Comuni gestiti da Contarina (kg/ab\*anno)



Fonti: dati Contarina 2016, Rapporto Rifiuti ISPRA 2016 (dati 2015)

## 5 La replicabilità del modello

Uno dei punti di forza del modello Contarina è la sua replicabilità. Infatti mantenendo fermi i valori di fondo e gli obiettivi è possibile applicare il sistema porta a porta in qualsiasi situazione, elaborando le soluzioni più adeguate rispetto alle peculiari caratteristiche del territorio (centri storici, zone ad alta densità abitativa, eventi e manifestazioni pubbliche).

Per garantire la tutela del decoro urbano e allo stesso tempo gestire al meglio la raccolta porta a porta nei centri storici, sono stati ideati: contenitori per la differenziata impilabili e di misure ridotte, servizio di raccolta sacchetti tramite EcoBus ed EcoStop, mezzi itineranti nei centri storici a supporto della normale raccolta porta a porta.

Nelle zone con edifici a sviluppo verticale, il sistema è stato adattato creando degli EcoPunti, strutture chiuse e coperte che fungono da punti di raccolta dei contenitori (non condominiali ma assegnati in ogni caso ai

singoli utenti), che in questo modo si possono anche nascondere alla vista. Contarina offre inoltre servizi ad hoc per organizzare eventi in sintonia con l'ambiente tramite: fornitura di contenitori di adeguata volumetria, creazione di EcoPunti (indicati da apposite bandiere) per il conferimento dei rifiuti da parte del pubblico, fornitura di cartelli con indicazioni sulla corretta separazione dei rifiuti, attività di formazione rivolta agli organizzatori, promozione dell'uso di stoviglie compostabili e altri materiali ecocompatibili.

## 6 Green Economy e Green Jobs

Il programma delle Nazioni Unite per l'ambiente nomina tra le professioni che avranno maggiori opportunità di sviluppo nel prossimo futuro i 'green jobs'. Si tratta di professioni che contribuiscono a preservare o ripristinare la qualità ambientale, proteggere gli ecosistemi, ridurre il consumo di energia, risorse e acqua, limitare al minimo o evitare del tutto la produzione di rifiuti.

La Commissione Europea concorda su questa visione e afferma che i nuovi obiettivi fissati nella gestione dei rifiuti, uno dei settori definito 'green', creerà in Europa 180.000 nuovi posti di lavoro.

Operando secondo il modello dell'economia circolare, Contarina contribuisce nel proprio territorio proprio allo sviluppo della green economy. Nella sua espressione più semplice, un'economia verde può essere pensata come un'economia caratterizzata da un basso impatto ambientale, efficiente nell'utilizzo delle risorse e socialmente inclusiva, basata anche sull'impiego di strutture tecnologicamente avanzate.

Il modello porta a porta con tariffa puntuale garantisce ottimi risultati e crea opportunità di lavoro (green jobs) in questo settore.

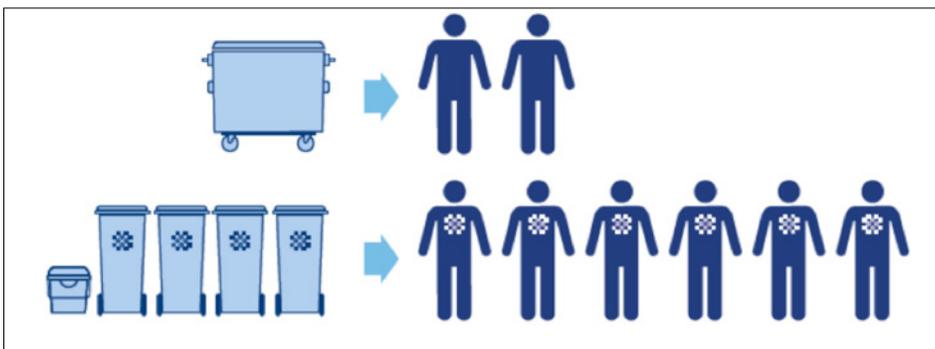


Figura 3. Incremento posti di lavoro garantito dal sistema di raccolta porta a porta rispetto a quello con cassonetto stradale

## 7 Il caso Treviso: la gestione integrata dei rifiuti

Nel 2013, sulla base di un progetto tecnico-economico appositamente redatto da Consorzio Priula (oggi Consiglio di Bacino Priula) e Contarina Spa, volto ad avviare nella Città di Treviso una nuova gestione integrata dei rifiuti, il capoluogo di provincia si è associato all'allora Consorzio Priula, aggregando anche la propria società operativa a Contarina Spa.

Anche nel capoluogo è arrivata quindi la raccolta differenziata porta a porta a tariffa puntuale e gradualmente, seguendo una pianificazione programmata, i cassonetti e le campane sono scomparsi dalle strade. La consegna a domicilio del materiale informativo e dei nuovi contenitori, in uso a ciascuna utenza, è iniziata a novembre 2013 e, quartiere dopo quartiere, ha coinvolto l'intera città e la nuova modalità di raccolta è entrata a pieno regime dal 1° luglio 2014. Treviso è così diventato il primo capoluogo italiano ad applicare il principio comunitario 'paga quanto produci', con la commisurazione della tariffa rispetto all'effettiva produzione di rifiuti per ogni tipo di utenza.

Il punto di forza dell'intero progetto è stato l'aver esteso alla Città di Treviso le modalità di gestione dei rifiuti già collaudate nei 49 Comuni serviti da Contarina, mantenendo i medesimi costi di gestione applicati ai Comuni consortili, costi che si attestano su livelli di efficienza ed efficacia economica ben al di sopra di molte altre realtà italiane.

L'adesione della Città di Treviso al Consiglio di Bacino Priula ha esteso una la medesima gestione rifiuti a 50 Comuni della Provincia, pari a circa 554.000 abitanti, per i quali viene applicato in modo uniforme anche la stessa tariffa puntuale, con raggiungimento dell'85% di raccolta differenziata e una produzione di rifiuto secco non riciclabile pari a soli 56 kg/abitante\*anno.

Gli obiettivi prefissati per Treviso possono essere così sintetizzati:

- servizio personalizzato: rivolto alle utenze per la raccolta delle principali tipologie di rifiuto;
- raggiungimento dell'obiettivo 80': portare all'80% la raccolta differenziata e ridurre la produzione di secco ad una soglia inferiore ad 80 kg/abitante\*anno;
- applicazione della tariffa puntuale: oltre a rappresentare un criterio imprescindibile per raggiungere determinate soglie di raccolta differenziata, garantisce l'applicazione di una Tariffa più equa, poiché si paga in rapporto a quanto rifiuto si produce;
- riduzione dei costi legati allo smaltimento del rifiuto secco non riciclabile;
- recupero di gettito per emersione di utenze non a ruolo;
- maggiore economicità ed efficienza dei servizi di raccolta e spazzamento: grazie all'informatizzazione e alla georeferenziazione dei percorsi;

- conseguimento di economie gestionali, dovute all'adozione di un unico modello di raccolta: a titolo di esempio, la riduzione dei costi per effetto scala sulle forniture e sulle prestazioni;
- ottenimento di una qualità ottimale dei rifiuti raccolti: riferito alla produzione di rifiuti/materie prime derivate valorizzabili e all'ottenimento di corrispettivi massimi dalla vendita dei rifiuti riciclabili, sia intra che extra CONAI;
- versatilità del sistema con minor dipendenza dai costi di mercato per il trattamento dei rifiuti raccolti;
- presenza capillare sul territorio con possibilità per gli utenti di accedere a tutti gli EcoCentri ed EcoSportelli del territorio.

La sfida dell'entrata della città di Treviso nel Consiglio di Bacino Priula, ha portato Contarina a ricercare un nuovo sviluppo delle modalità di raccolta e a declinare i servizi personalizzandoli al contesto urbanistico della grande città, grazie alla lunga esperienza di gestione maturata da 12 anni sul territorio.

Le principali analisi effettuate hanno permesso di definire:

- la *zonizzazione del territorio*: il territorio del Comune è stato diviso in 3 diverse zone, in base alle caratteristiche urbanistiche peculiari, all'interno delle quali declinare servizi ad hoc;

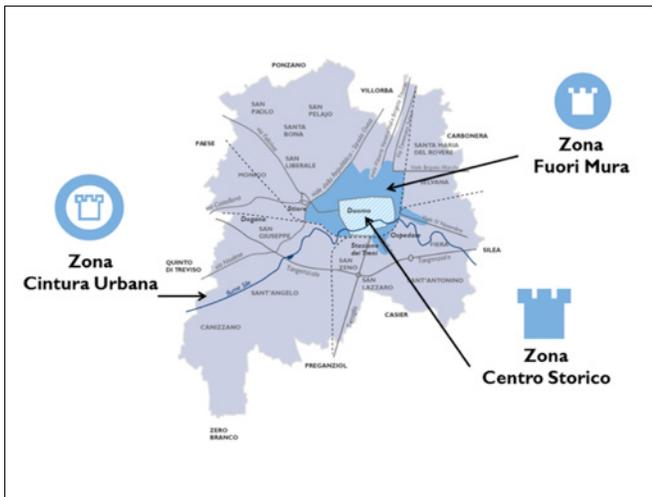


Figura 4. Zonizzazione della Città di Treviso finalizzata all'avvio della raccolta porta a porta

- la definizione di gradi di *complessità urbanistica*: all'interno delle 3 zone (cintura urbana, fuori mura, centro storico), gli edifici sono stati analizzati e inclusi in 4 diversi gradi di complessità a seconda degli spazi interni ed esterni di ogni utenza.

Sono quindi stati elaborati dei modelli di servizio con diversi:

- calendari delle raccolte;
- tipologie di contenitori forniti per la raccolta;
- sistemi di raccolta.

Come anticipato precedentemente, Contarina fornisce agli utenti contenitori di colore diverso in base alla frazione differenziata di rifiuto a cui sono destinati e di diverso volume per adattarsi agli spazi disponibili (es. periferia o centro storico).

I contenitori per la raccolta in zone standard hanno una volumetria corrispondente a 120 litri per tutte le tipologie di rifiuto, tranne che per l'umido, mentre il contenitore del vegetale è opzionale.



Figura 5. Contenitori per la raccolta differenziata in zone standard

Nelle zone urbanisticamente complesse, in cui vi è una mancanza di spazio, viene valutata la consegna di contenitori di dimensioni inferiori (30 litri) oppure di sacchetti dotati di apposito transponder per poter conferire i rifiuti presso l'EcoBus e l'EcoStop.



Figura 6. Contenitori per la raccolta differenziata in zone urbanisticamente complesse



Figura 7. Kit sacchetti per servizi aggiuntivi (EcoBus ed EcoStop)

In centro storico, per limitare l'impatto visivo dei contenitori, è stata adottata un'ulteriore accortezza rispetto al kit assegnato agli utenti. La diversificazione di colore è visibile solo dal coperchio mentre il fusto non è colorato proprio per adattarsi all'estetica degli edifici storici.



Figura 8. Contenitori per la raccolta differenziata in centro storico

Tutti i contenitori distribuiti sono stati dotati di un transponder di nuova generazione, detto UHF, che consente una più agevole lettura degli svuotamenti direttamente da parte del mezzo di raccolta. Anche i sacchetti del secco non riciclabile, utilizzati per il conferimento presso EcoBus ed EcoStop, sono dotati di dispositivo.

Al servizio di raccolta porta a porta ordinario sono stati infatti affiancati altri servizi ad hoc, quali ad esempio automezzi itineranti, definiti EcoBus ed EcoStop, con fermate prestabilite in punti chiave del territorio per servire le utenze situate nelle zone più centrali dell'antico centro.

Il servizio EcoBus viene svolto da automezzi a doppia vasca dotati di sistema di compattazione che sostano in zone ed orari prestabiliti per un periodo di tempo proporzionale al numero di utenze da servire. L'operatore, costantemente presente, fornisce alle utenze tutte le indicazioni per il corretto conferimento, provvede a rilevare lo svuotamento mediante la lettura del transponder del contenitore e/o sacchetto e a verificare la conformità del rifiuto.

Il piano tecnico EcoBus è costituito da 6 linee per un totale di 24 fermate con sosta per ognuna di 30 minuti.



Figura 9. EcoBus

L'EcoStop è costituito invece da un cassone scarrabile, suddiviso in quattro scomparti, che può raccogliere distintamente quattro tipologie di rifiuto: VPL, umido, carta e secco. Il servizio viene effettuato posizionando il cassone mediante un automezzo scarrabile in zone sufficientemente ampie da consentirne lo stanziamento e le operazioni di manovra in sicurezza e senza intralciare il traffico. L'operatore presente provvede al conferimento del rifiuto all'interno dello scomparto del cassone e, come per il servizio EcoBus, rileva lo svuotamento mediante la lettura del transponder del contenitore e/o sacchetto e verifica la conformità del rifiuto.

Il piano tecnico EcoStop è costituito da 2 linee con 7 fermate con una sosta di 1 ora ciascuna.



Figura 10. EcoStop

EcoBus ed EcoStop seguono un calendario ed una cartina indicante tipologia di rifiuto, giorni, orari, linee e fermate in cui sostare durante la raccolta. Ciascun utente può agevolmente consultare mappa e calendario per conferire i rifiuti.

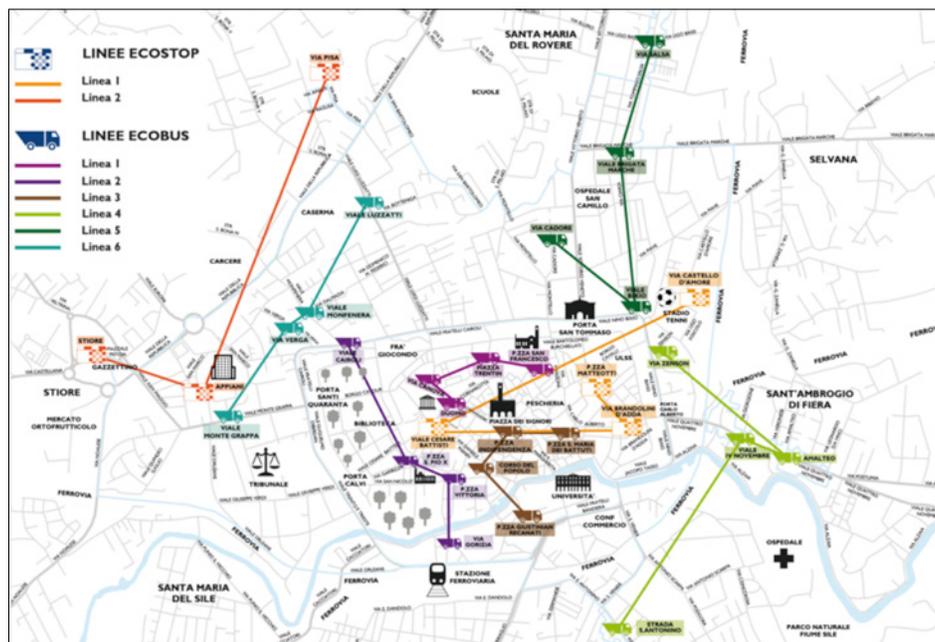


Figura 11. Mappa delle linee e delle fermate di EcoBus ed EcoStop

## Il ruolo della comunicazione ambientale

Per garantire la buona riuscita del passaggio da raccolta a cassonetto stradale a raccolta porta a porta con tariffa puntuale, è stato indispensabile progettare una strategia comunicativa volta a comprendere da un lato le esigenze dell'ufficio tecnico e dall'altro le richieste e le perplessità dei cittadini, chiamati a modificare abitudini e comportamenti quotidiani.

Per la buona riuscita del progetto Treviso, la comunicazione doveva essere determinante.

Dopo attente valutazioni è maturata la consapevolezza che la campagna di comunicazione dovesse essere un'esperienza fortemente 'emotiva', non solo una campagna di stampo informativo. I cittadini di Treviso dovevano cambiare certe abitudini: era perciò necessario responsabilizzarli, sensibilizzarli, nonché renderli 'protagonisti' attivi.

L'intervento ritenuto più consono è stato lo sviluppo di una campagna di comunicazione integrata che utilizzasse diversi strumenti e metodi per creare e diffondere informazione, sensibilizzazione, educazione ed immagine.

La strategia di comunicazione è stata concepita seguendo tre percorsi con obiettivi definiti:

- a. campagna generalista, basata in particolare su pubbliche affissioni;
- b. campagna tecnico-informativa, basata su una serie di azioni e prodotti informativi specifici a supporto dell'utente con lo scopo di informare ed educare;
- c. campagna stampa, basata su eventi cittadini e collaborazioni attive con i consorzi di filiera e il gruppo Gli Alcuni.

#### a. Campagna generalista

La campagna generalista è stata sviluppata tramite due canali: gran parte del messaggio è stato veicolato attraverso pubbliche affissioni quali poster, striscioni, manifesti, allestimento autobus di linea e, in seconda istanza, si è proceduto al coinvolgimento diretto degli stakeholder tramite appositi incontri.

La campagna affissioni è stata ritenuta fondamentale, oltre che per la grande capacità comunicativa, anche perché:

- possiede un grande impatto emotivo;
- è lo strumento ideale per raggiungere un numero elevato di cittadini;
- è facilmente recepitibile e memorizzabile e colpisce trasversalmente tutti i livelli di istruzione, età e classe sociale;
- possiede un forte *appeal* ed un messaggio incisivo, che crea dialogo sui manifesti visti in giro per la città, implementando ulteriormente la contagiosità del messaggio.

Questi soggetti sono stati rappresentati alle prese con piccole grandi sfide del passato che sembravano difficili da superare, ma che una volta entrate nella quotidianità, sono diventate azioni semplici.

Abbiamo messo a confronto queste piccole grandi sfide, con l'esperienza della raccolta differenziata. Il tutto sotto uno slogan chiarificatore: «Ci sono cose che ti è bastato imparare. E poi ti hanno migliorato la vita».



Figura 12. Esempio di affissione pubblica della campagna di avvio *Pronti ai tempi che cambiano*

Con lo scopo di coinvolgere, motivare e sensibilizzare la città si è proceduto anche a realizzare diversi incontri con i portatori di interesse di Treviso come ad esempio gli amministratori pubblici e quelli condominiali, le associazioni di categoria, le parrocchie ecc.

#### b. Campagna tecnico-informativa

Il materiale informativo è stato redatto seguendo lo stile comunicativo dell'azienda improntato alla semplicità, alla chiarezza e all'immediatezza del linguaggio con delle immagini a supporto. Tra i prodotti realizzati figurano la lettera di comunicazione di avvio della nuova raccolta differenziata, l'EcoCalendario, il manuale informativo e la guida rapida contenente le principali informazioni relative ai servizi offerti, gli adesivi di segnalazione «Addio al cassonetto», posti sui vecchi cassonetti, un'edizione speciale dell'EcoGiornale (pubblicazione dedicata alle utenze di Treviso), la Campagna di comunicazione online, con la creazione di un mini sito dedicato alle nuove utenze all'interno del sito istituzionale, app e pagina Facebook dedicata.

Anche per quanto riguarda il contatto diretto con la cittadinanza è stata predisposta una serie di conferenze stampa e serate informative (37 incontri che nel complesso hanno visto la partecipazione di oltre 11.000 cittadini) ed allestito un infopoint itinerante che ha seguito l'andamento della distribuzione dello starter-kit per la raccolta differenziata.

c. Campagna stampa, collaborazioni con i consorzi di filiera e il gruppo Gli Alcuni ed eventi

L'attività di comunicazione su Treviso ha visto anche l'utilizzo dei mass media locali, l'organizzazione di giornate dedicate ed eventi che hanno consolidato sinergia e collaborazione tra Contarina, i consorzi di filiera e il gruppo Gli Alcuni, compagnia teatrale nata a Treviso e conosciuta a livello internazionale.

I consorzi hanno collaborato alla campagna di comunicazione di massa, garantendo la loro presenza nei maggiori quotidiani locali quali *Il Gazzettino*, *La Tribuna di Treviso* e il *Corriere del Veneto*, e hanno anche preso parte al processo educativo rivolto agli utenti realizzando assieme a Contarina incontri dedicati con i docenti del territorio e stilando il *Vocabolario dei Rifiuti*.

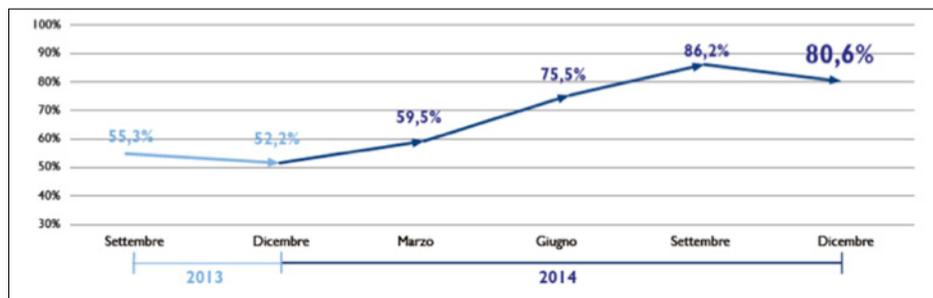
La collaborazione con Gli Alcuni - nata con l'obiettivo di sensibilizzare e dare corrette informazioni sulla raccolta differenziata ai più piccoli e alle loro famiglie - ha visto in primis l'ideazione e la realizzazione di una mostra 'esperienziale' da allestire nel parco degli Alberi Parlanti (parco storico di Villa Margherita a Treviso), con un percorso didattico che raccontasse il ciclo di alcuni materiali riciclabili. Cartoni Ricicloni è stata invece un'iniziativa promossa nelle scuole con l'obiettivo di creare un laboratorio per la realizzazione dello storyboard di un cartone animato.

## 7.1 Monitoraggio degli indicatori in fase di distribuzione

### I principali risultati del 2014

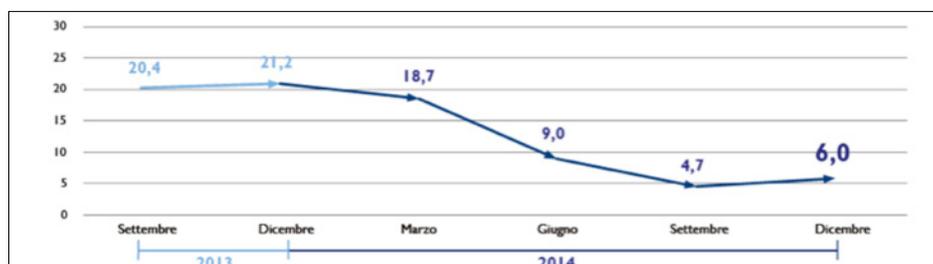
La nuova gestione dei rifiuti introdotta a Treviso ha portato con sé ottimi risultati. L'incremento della raccolta differenziata è stato senza ombra di dubbio notevole: nel corso del 2014 si è assistito ad un rapido e progressivo miglioramento che ha portato nell'arco di pochi mesi a raggiungere oltre l'80%, abbattendo al tempo stesso la quantità di rifiuto secco prodotto.

Gráfico 4. Percentuale di raccolta differenziata nel Comune di Treviso (sett. 2013-dic. 2014)



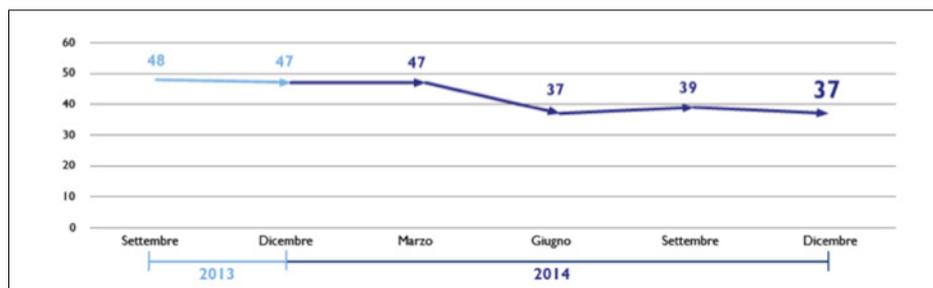
Fonti: dati Contarina 2014

Gráfico 5. Produzione di rifiuto secco residuo nel Comune di Treviso (kg/ab\*mese, sett. 2013-dic. 2014)



Fonti: dati Contarina 2014

Gráfico 6. Produzione totale di rifiuti nei Comuni gestiti da Contarina (kg/ab\*mese, sett. 2013-dic. 2014)



Fonti: dati Contarina 2014

## 7.2 I principali risultati del sistema a regime (2015-2016)

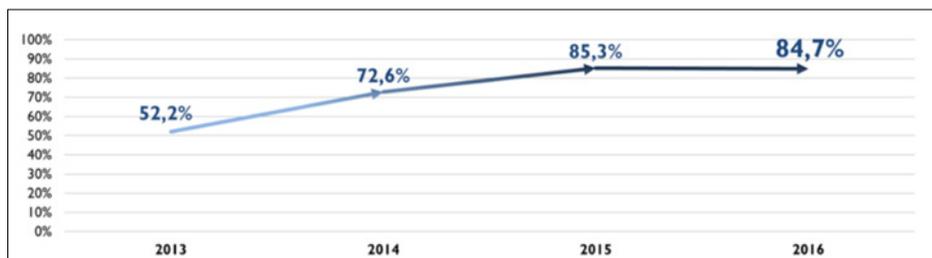
### Benefici ambientali

Come evidenziato dai grafici, è stato raggiunto l'obiettivo 80', di cui si è parlato nella premessa. Da un lato si è assistito ad un notevole incremento della percentuale di raccolta differenziata e al tempo stesso vi è stata una parallela diminuzione nella produzione di rifiuto secco non riciclabile.

Il trend positivo evidenziato a fine 2014 si è consolidato nel 2015: ad un anno e mezzo dall'introduzione della tariffa puntuale, infatti, la raccolta differenziata si attesta sull'85% e il rifiuto residuo prodotto è passato dal dato iniziale di 271 kg/abitante\*anno a 70 kg/abitante\*anno.

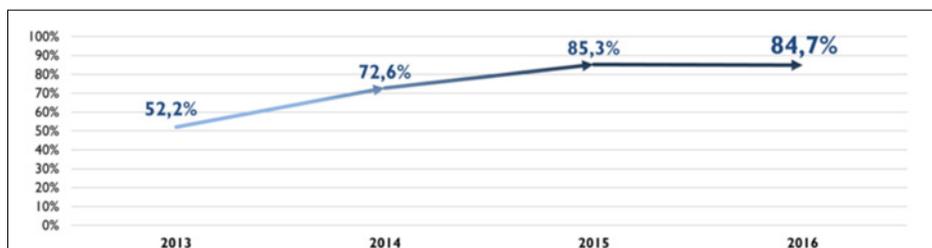
Il leggero trend di crescita nella produzione di rifiuto procapite, riscontrato nel 2016 rispetto al 2015, rispecchia l'andamento dell'intero territorio servito da Contarina ed è dovuto in primo luogo ad un'estensione dei servizi forniti alle aziende (sulle quali è stata fatta un'azione mirata nel fornire servizi ad hoc) e in secondo luogo ad una probabile ripresa dei consumi. Non sono ancora ufficialmente disponibili i dati nazionali relativi a questo trend e non è possibile quindi fare ulteriori confronti.

Grafico 7. Percentuale di raccolta differenziata nel Comune di Treviso



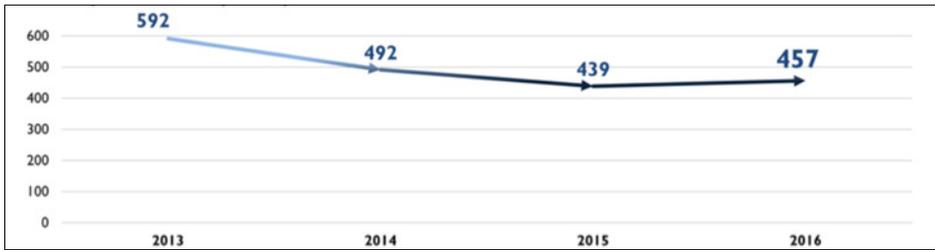
Fonti: dati Contarina 2016

Grafico 8. Produzione di rifiuto secco residuo nel Comune di Treviso (kg/ab\*anno)



Fonti: dati Contarina 2016

Grafico 9. Produzione procapite di rifiuti nel Comune di Treviso (kg/ab\*anno)



Fonti: dati Contarina 2016

### Benefici economici

Più il rifiuto viene differenziato, più acquista valore. Per i materiali riciclabili Contarina riceve dal CONAI (Consorzio Nazionale Imballaggi) e dalle aziende che riciclano, corrispettivi economici che variano in base alla quantità e qualità del materiale raccolto; questi contributi finanziano in parte la raccolta differenziata. Il rifiuto secco non riciclabile deve essere invece trattato e smaltito, e questo rappresenta un costo. Per la sua raccolta, infatti, non si ricevono contributi, bensì si pagano gli impianti che lo trattano e lo smaltiscono con recupero energetico.

Per questo è fondamentale una buona raccolta differenziata, perché 'più e meglio si differenzia, meno si paga!'.

### Tariffa e costi

Come già evidenziato, anche per il capoluogo trevigiano, l'applicazione di un sistema di tariffazione puntuale in luogo di quello presuntivo si è dimostrata nei fatti essere uno degli aspetti maggiormente incentivanti della raccolta differenziata e della riduzione nella produzione del rifiuto secco: per ridurre la quantità del rifiuto che va a pesare sulla bolletta, il cittadino impara a differenziare di più e meglio, a porre una maggiore attenzione al momento dell'acquisto dei prodotti e alla differenziazione dei rifiuti che ne derivano.

Nello specifico la Tariffa si compone di 2 parti:

- QF = quota fissa: a copertura dei costi generali del servizio e delle attività svolte per la collettività (spazzamento delle strade, pulizia del territorio);
- QV = quota variabile: a copertura dei costi di raccolta e trattamento.

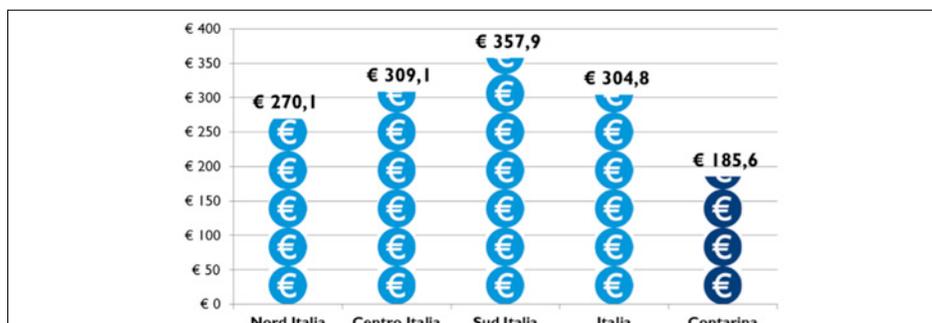
Inoltre, per le domestiche il sistema di calcolo è stato definito considerando la volontà di non penalizzare le famiglie numerose in base ad un coefficiente che mantiene contenute le differenze tra nuclei familiari.

A completamento del focus sulla tariffa è necessario descrivere alcune politiche tariffarie particolari:

- chi pratica il compostaggio domestico della frazione umida beneficia di una riduzione della parte variabile;
- chi presenta una situazione di disagio sanitario e chi ha un bambino in età compresa fra 0 e 2,5 anni, a seguito della fornitura di uno specifico contenitore - esternamente identico a quello per il rifiuto secco non riciclabile, internamente riconoscibile grazie all'adesivo «Progetto famiglia ecosostenibile» - si applica una riduzione della parte variabile legata agli svuotamenti del contenitore stesso.

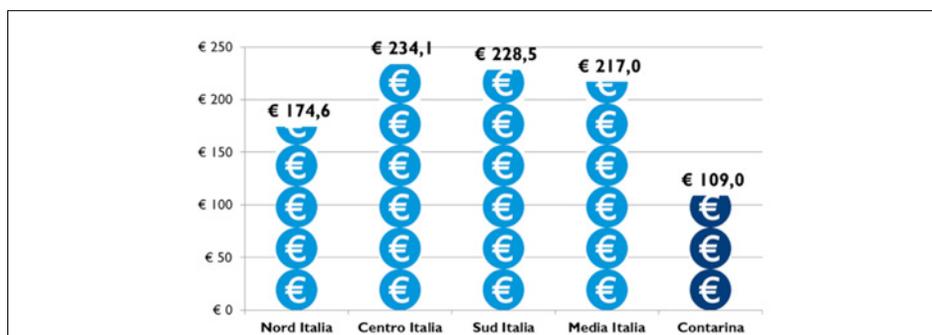
Riportiamo a seguire un confronto tra le tariffe medie domestiche i costi di gestione relativi al 2016. Come si può notare, questi si attestano ben al di sotto della media nazionale.

Grafico 10. Tariffa media



Fonti: dati Contarina 2016 e GreenBook 2016 (dati 2015)

Grafico 11. Costi di gestione



Fonti: dati Contarina 2016 e rapporto rifiuti ISPRA 2016 (dati 2015)

---

## Benefici sociali

Anche per quanto riguarda i risvolti sociali della propria attività, Contarina è particolarmente attenta e sensibile. Per molti dei servizi svolti, l'azienda collabora con cooperative sociali del territorio impegnate nel reinserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. Le principali attività che li vedono coinvolti sono la guardiania degli EcoCentri, il netturbino di quartiere, lo svuotamento cestini, ecc.

In concomitanza con l'avvio del porta a porta nel 2014, grazie al bando regionale «Nuove Povertà», 7 cittadini del Comune di Treviso sono stati occupati per 6 mesi nel territorio comunale a seguito della rimozione dei cassonetti stradali. L'iniziativa ha coinvolto soggetti svantaggiati (over 35, disoccupati e senza ammortizzatori sociali) che, in sinergia con il servizio ordinario Netturbino di Quartiere, hanno svolto mansioni di pulizia di fondo e rimozione di pregressi rifiuti abbandonati.

Inoltre, nell'ottica della riduzione della produzione dei rifiuti, Contarina promuove iniziative di riuso dei materiali, in particolare con Caritas Tarvisina e la Comunità Emmaus di Treviso, contribuendo a diffondere l'idea che quello che non può essere riutilizzato da noi potrebbe comunque aiutare qualcun altro.

## Green Economy e Green Jobs

Treviso ha inoltre permesso di testare l'efficacia della raccolta porta a porta in termini di green economy, cioè di un'economia che produce benessere umano ed equità sociale, riducendo allo stesso tempo i rischi ambientali e lo sfruttamento delle risorse. Nella sua espressione più semplice, un'economia verde può essere pensata come un'economia a basse emissioni di anidride carbonica, efficiente nell'utilizzo delle risorse e socialmente inclusiva.

L'apporto dal punto di vista economico è stato notevole, tanto da riuscire a contenere i costi di gestione. Di fronte a questo mantenimento si è assistito oltretutto ad un incremento del personale dipendente di ben 26 unità.

Figura 13. Dettaglio operatori Contarina 2013-2014



Figura 14. Dettaglio costi totali 2013-2014 (gestione + smaltimento rifiuti)



### 7.3 Customer Satisfaction

A più di un anno dall'introduzione del Modello nel capoluogo è stata svolta una customer per testare il grado di soddisfazione dei cittadini.

La ricerca è stata condotta su 3.000 persone, un campione statistico rappresentativo dell'insieme degli utenti e stratificato per sesso, età, numero dei componenti del nucleo familiare, livello di istruzione e professione. Due sono stati i macro aspetti indagati: la conoscenza della società e il giudizio sulla qualità del servizio.

I risultati sono positivi: calcolata su un paniere di sedici indicatori e misurata in una scala da 0 a 100, la soddisfazione generale dei cittadini è pari a 95,2 nei 49 Comuni 'storici' del territorio; mentre a Treviso si attesta sul 90,1.

Numeri nettamente superiori alla media di soddisfazione registrata a livello nazionale per altre aziende del settore rifiuti, che si ferma all'89,7. I dati indicano che il marchio Contarina ha raggiunto, nel giudizio degli utenti, un valore elevato e qualificante.

Molto interessante il dato che emerge dal confronto tra gli utenti consolidati che fanno il porta a porta da anni e quelli che hanno attivato il servizio da poco: solo un quarto degli intervistati nei 49 Comuni non sa che Contarina è un'azienda interamente pubblica, risultato che sale al 35% nella Città di Treviso.

Ai trevigiani piace la qualità del materiale informativo distribuito ai cittadini, così come la professionalità degli operatori del servizio di raccolta,

mentre nei 49 Comuni viene molto apprezzata la frequenza della raccolta dei rifiuti.

Infine a Treviso, ad un anno dall'avvio del porta a porta, il 77,6% si dice soddisfatto del nuovo metodo di raccolta.

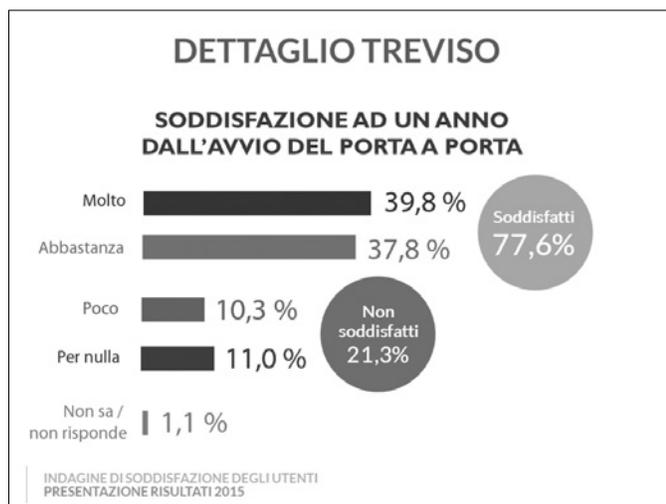


Figura 15. Dettaglio dell'indagine di customer satisfaction realizzata nel 2015 dalla società Quaeris

## 8 Conclusione

I risultati raggiunti anche a Treviso non fermano la continua attività di Contarina di monitoraggio e sviluppo di nuove soluzioni e servizi che rendano sempre più sostenibile la gestione dei rifiuti.

Treviso, capoluogo con oltre 80.000 abitanti, rappresenta una realtà complessa, articolata e difficile da gestire rispetto alla maggior parte dei comuni italiani. Eppure nel 2016, in occasione dell'iniziativa nazionale Comuni Riciclone che premia le comunità locali che hanno ottenuto i migliori risultati nella gestione dei rifiuti, Treviso è stato annoverato da Legambiente come Comune 'rifiuti free', oltre che essere dichiarato primo capoluogo 'Riciclone' d'Italia.



## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

# Il business model delle 'imprese consapevoli' Il caso EcorNaturaSì

Gianluca De Nardi  
(EcorNaturaSì Spa)

**Sommario** 1 Introduzione. – 2 Il *business model* delle imprese consapevoli: il modello delle 5w. – 2.1 Il *What*. – 2.2 Il *Why*. – 2.3 Il *Who*. – 2.4 Il *Where* e il *When*. – 2.5 L'*How*. – 3 Il caso EcorNaturaSì S.p.A. – 3.1 La 'carta d'identità' di EcorNaturaSì. – 3.2 La storia di EcorNaturaSì. – 3.3 Il modello delle 5w di EcorNaturaSì. – 3.4 Il *What*, la missione di EcorNaturaSì. – 3.5 Il *Why*, l'altruismo di EcorNaturaSì. – 3.6 Il *Who*, il creare comunità di EcorNaturaSì. – 3.7 Il qui ed ora con piccoli passi. – 3.8 Aree di miglioramento del modello EcorNaturaSì. – 4 Come applicare il modello? Cosa può fare una p.m.i. del Nordest. – 5 Conclusioni.

## 1 Introduzione

L'economia è un mezzo o un fine per la società? Esiste un agire etico nell'economia? Domande come queste hanno interessato gli studiosi di etica degli affari per molto tempo, fin dalla nascita delle cattedre di economie. Purtroppo, in assenza di pragmatismo e di reali modelli aziendali, in assenza soprattutto della dimostrazione della 'redditività' di questi pensieri, molti di questi studi sono stati poi dimenticati negli scaffali impolverati delle librerie, mentre l'etica economica è stata sempre più relegata a ruoli marginali nelle università, quasi sempre ignorata nei programmi di formazione per nuove leve di manager e imprenditori. Eppure, la malattia del nostro sistema economico è sotto gli occhi di tutti. Facciamo fatica a uscire da una crisi che è soprattutto valoriale e perderà aggravandosi fino a che l'umanità non acquisirà un nuovo livello di consapevolezza del vero senso dell'economia.

Scopo del presente lavoro è provare a portare un po' di luce su questo tema, presentando il modello di business delle cosiddette *imprese consapevoli*, un modello *win-win* per l'azienda e i suoi *stakeholder*. Nella seconda parte del lavoro, verrà presentato il caso di un'azienda che, fin dalle origini, ha - seppur inconsapevolmente - applicato questo modello con successo. Infine, nella terza parte del lavoro verrà accennato a come qualsiasi azienda possa iniziare a diventare impresa consapevole, 'guarendo' così da falsi modelli che hanno reso gravemente malata la nostra società.

## 2 Il business model delle 'imprese consapevoli': il modello delle 5w<sup>1</sup>

Si sente sempre più spesso affermare che la sostenibilità per le aziende non è solo una richiesta crescente da parte del mercato, ma appartiene a una riflessione molto profonda del fare impresa che, di per sé, è generatrice di valore nel medio-lungo periodo. Tale valore deriva, infatti, da una chiara e forte visione della direzione dell'agire imprenditoriale, quasi sempre oltre gli schemi convenzionali del business, perlomeno quelli dettati dal legislatore che, ad eccezione delle recenti società benefit, ancor oggi prevede come unico obiettivo del fare impresa la divisione degli utili e non, ad esempio, un impatto sociale-ambientale.<sup>2</sup>

Poiché è sempre più evidente che interrogarsi sui *perché* porta a un modello imprenditoriale più sostenibile, e quindi più valoriale, anche in termini di risultato (cf. Sinek 2011), la questione centrale che emerge, a mio avviso, da queste considerazioni è la seguente: questa visione 'olistica' dell'agire imprenditoriale appartiene, caso per caso, a imprenditori creativi e lungimiranti, in un percorso biografico e di valori individuali non ripetibili, oppure esistono delle consapevolezze comuni che possono fare da *business model* di riferimento? Tale questione è stata al centro dei miei studi per almeno un decennio. Voglio qui presentare i risultati delle mie ricerche, tuttora in corso, allo scopo di stimolare una riflessione e con l'auspicio di consolidare il modello con un lavoro di co-creazione di contenuti con studiosi e interessati a questa tematica. Nella seconda parte del lavoro proverò a dimostrare un'applicazione pratica del modello, esponendo il caso di EcorNaturaSi Spa. Infine, nella terza parte verrà – seppur sommariamente – presentata un'ulteriore applicazione pratica del modello a una PMI del Nord-Est.

Normalmente, nell'affrontare un nuovo argomento di cui si ignorano le basi concettuali, le prime domande che sorgono alla mente sono quelle

1 Una prima versione del modello è stata da me elaborata nella tesi conclusiva del master *Consulenti di leadership orizzontale*, organizzato da Imo International a Roma nel 2014-2015. Sono grato a questa iniziativa per avermi dato l'opportunità di ordinare e mettere per iscritto quelle che considero le fondamenta di una mia convinzione da anni, così ben espressa da questo pensiero di Gandhi: «I do not draw a sharp line, or any distinction, between economics and ethics».

2 Questo tema è al centro del movimento mondiale delle B Corp, nato negli Stati Uniti nel 2010 con l'obiettivo di misurare le aziende con un ranking molto strutturato dell'impatto sociale-ambientale, per capire se le aziende creano o distruggono valore, a prescindere dalla generazione di utili. Oggi la B Corp è legge sia in 32 stati d'America, sia in Italia, grazie alla legge di Stabilità del 2016 che ha inserito la Società Benefit come nuova forma giuridica d'impresa. Tuttavia, come tenterò di dimostrare in questo scritto, tutte le aziende dovrebbero avere un fine diverso dalla divisione degli utili, non solo una determinata categoria di imprese. Per approfondimenti sul tema B Corp, si vedano il capitolo dedicato e Honeyman 2014.

che con termine anglosassone vengono definite le '5w': il *what* (cosa), il *why* (perché), il *who* (chi), il *where* (dove), il *when* (quando). C'è una sesta domanda che il genio della lingua inglese definisce con *how* (come).

Mi è sembrato quindi corretto, parlando di *imprese consapevoli*, usare la stessa metrica per esplorare il significato di 'consapevolezza' applicato all'agire economico (fig. 1). Si può da subito notare che l'*how* è al centro di questo modello: ne capiremo più avanti le ragioni.



Figura 1. Il modello delle 5w

## 2.1 *What*

Alla domanda *cosa* fanno le aziende, di primo acchito può essere risposto che qualsiasi azienda esistente al mondo produce determinati beni o servizi. Tuttavia, questa è una risposta che definisco 'inconsapevole', in quanto non solo rappresenta solo una parte della verità, ma è anche un convincimento poco strategico nel modello di business.

Ho già avuto modo di dimostrare in un precedente scritto (cf. De Nardi 2015) che il primo passo per dare consapevolezza al *cosa*, inteso sia come *significato* sia come *direzione* del fare impresa, è, secondo il movimento del Capitalismo Consapevole, la «riformulazione più cosciente e responsabile della missione aziendale» (Mackey, Sisodia 2013, 53), secondo uno o più dei grandi ideali che hanno da sempre infiammato il cuore di ogni uomo: il Vero, il Bello e il Buono.<sup>3</sup> Tutte le aziende, con maggiore o minore

<sup>3</sup> Alcuni potrebbero obiettare che altre organizzazioni oggi hanno successo ispirandosi a un modello che rappresenta valori esattamente contrari al vero, al bello, al buono. Le aziende di armi, i traffici criminali di droga, prostituzione, bambini continuano a crescere a ritmi vertiginosi. Pensiamo anche all'Isis, i cui scopi criminali infiammano sempre più persone a compiere ogni tipo di crudeltà. Ciò che rende possibile l'azione di questi gruppi di persone è il denaro. L'economia, che è il più potente strumento di reale cambiamento del mondo, sta a mio avviso polarizzando gli uomini e le organizzazioni verso due modelli estremi di successo e questo sarà sempre più evidente nel futuro. Chi opera nel mezzo senza

consapevolezza, aderiscono a questi ideali, ma coloro che ne sono consapevoli e hanno trasformato questa consapevolezza in *responsabilità* hanno tratto numerosi vantaggi, quali ad esempio: una fortissima reputazione aziendale, un'elevata motivazione dei propri collaboratori, una solida relazione con tutti gli stakeholder, un ampio successo e riconoscimento nel mercato e soprattutto una strategia aziendale che permette di consolidare e mantenere tale successo in un orizzonte temporale di lungo termine. Più si è maniacali nel perseguire questi ideali, più forte ed efficace è il modello d'impresa.

Un'azienda di chiaro successo mondiale che ha fatto del Vero il suo *cosa* è Google. La sua missione, infatti, è «organizzare le informazioni a livello mondiale e renderle universalmente accessibili e utili». Altri esempi di forte consapevolezza applicato al *cosa*, con evidenti ripercussioni positive in termini di successo nel mercato, li ritroviamo in Apple che ha declinato il concetto del Bello in un oggetto tecnologico, e in Brunello Cucinelli che ha declinato la sua impresa come un'azienda umanistica, custode della cultura e della bellezza, nella ricerca di un fine più alto del profitto.<sup>4</sup> Questi sono solo alcuni casi eclatanti di aziende che hanno innalzato la consapevolezza della loro missione aziendale secondo gli ideali già menzionati. Le aziende che hanno effettuato un percorso di consapevolezza in questa direzione sono sempre più numerose e questo percorso può essere effettuato da ogni azienda che abbia la volontà di un'esplorazione autentica e profonda del proprio *cosa*, non per effettuare uno sterile *green-washing*, ma per avere chiara la direzione dell'agire imprenditoriale nel lungo periodo, in una declinazione di valori talmente alta che, se per un verso può apparire utopica, dall'altro dà spazio all'esplorazione 'artistica' del significato che spesso diventa un elemento di distinzione rispetto ai competitor.<sup>5</sup>

aver fatto una chiara scelta oggi ha già delle difficoltà e a mio avviso non sopravviverà a lungo. Anche per questo motivo, è dunque importante fare una scelta e aderire in maniera esplicita e concreta agli ideali del vero, del bello, del buono.

4 Vedi <http://investor.brunellocucinelli.com/it/impresa-umanistica>. Non mi sento, tuttavia, di affermare che queste aziende possano essere definite *imprese consapevoli*, perlomeno non nel senso di tutte e cinque le consapevolezze citate. Voglio solo affermare che la consapevolezza profonda e l'azione anche in una sola delle domande, la domanda sul *what* in questo caso, possano generare un ampio impatto e riconoscimento da parte del mercato. Per capire poi se queste aziende hanno fatto proprie anche le altre leve del modello qui presentato, occorrerebbe una verifica dettagliata del *business model* di queste aziende che esula dal presente scritto.

5 L'esplorazione che definisco 'artistica' dei valori del Vero, del Bello e del Buono, se ben condotta all'interno di un'azienda da parte di professionisti qualificati, secondo le mie sperimentazioni produce un concreto beneficio all'interno delle organizzazioni, in quanto porta l'imprenditore a riscoprire i valori profondi del proprio agire, spesso collegati biograficamente a una sorta di 'missione personale' rimasta inconscia per anni. Si veda il par. 4 sull'applicazione del modello.

Infine, va ricordato che prima di aderire a una missione aziendale, ogni lavoratore cerca – consciamente o meno – una propria missione individuale nel lavoro.<sup>6</sup> Esula purtroppo dagli scopi del presente scritto affrontare questo importante tema. In questa sede, possiamo solo accennare che compito di ogni azienda dovrebbe essere quello di far combaciare missione individuale e missione aziendale, individuando gli ambiti di applicazione in cui entrambi possono meglio esternarsi e arricchirsi a vicenda. Inoltre, è ipotizzabile che l'adesione all'intero modello delle 5w da parte di ogni lavoratore – pur con una declinazione del tutto individuale – possa produrre un significativo aumento della motivazione e dei risultati. Per questo motivo è importante che il modello sia diffuso e frequentemente rivisto e consolidato con tutti i collaboratori aziendali. Nello stesso tempo, l'impresa dovrà essere coerente nei confronti di quest'ultimi, in quanto la solidità del modello poggia le basi sull'adesione e la condivisione con gli stakeholder interni, prima ancora di quelli esterni.

6 Questa affermazione acquista chiarezza esaminando il contributo dato dal filosofo austriaco Rudolf Steiner (1861-1925), più volte richiamato nel caso EcorNaturaSi. In estrema sintesi, egli affermava che ogni uomo è costitutivamente fatto di tre facoltà, il *pensare*, il *sentire* e il *volere*. Ognuna di queste sfere anela a tre impulsi diversi, ma complementari per la conoscenza del proprio 'io'. Il pensare ambisce alla libertà tramite un percorso di autoeducazione, in tutti gli ambiti: conoscitivo, valoriale-religioso, pratico. Nel sentimento ogni uomo ha, invece, il bisogno di amare e di essere amato, quindi anela alla fratellanza, facoltà che sperimenta nel lavoro e in generale nel sistema economico che costringe a mettersi in relazione con persone diverse, con comunità nelle quali sperimentare il 'noi', anziché l'io'. Infine nel fare, ogni uomo deve sperimentare nel senso più profondo l'uguaglianza, ovvero che non può esserci irrigidimento nella convinzione di voler fare un'unica professione nella vita, confondendo addirittura tale professione con la propria missione, ma occorre sperimentare nella vita mestieri diversi, volta per volta dettati dalle necessità delle comunità di lavoro di cui si è parte. Sperimentando così fino in fondo che anche il lavoro più umile non sottrae nulla alla dignità di ogni uomo ma, anzi, può essere funzionale al perseguimento della propria missione.

Secondo questa tripartizione, quindi, un percorso completo di conoscenza di se stessi non può esaurirsi solo nella ricerca della libertà nell'ambito intellettuale, del pensiero, ma deve anche approfondirsi nella vita economica per esercitare la fratellanza, e in un sistema di regole (dall'ordinamento giuridico dello Stato, al regolamento aziendale) per sperimentare l'uguaglianza. Da queste considerazioni, Steiner si spinge poi oltre, disegnando un ordinamento sociale ancora tripartito che aiuti l'uomo a realizzare questi impulsi, in un sistema da lui chiamato «la triarticolazione dell'organismo sociale». Riassumendo, possiamo quindi affermare che ogni uomo dovrebbe avere come missione nella vita la massima incisa nel tempio di Apollo a Delfi «conosci te stesso», a partire dall'oggettiva osservazione del corpo formato da testa, cuore e arti.

Una società ideale dovrebbe, quindi, aiutare l'uomo a perseguire questa missione. La sfera educativa dovrebbe educare alla libertà, dando l'impulso per la vita all'autoeducazione senza maestri, se non se stessi. La sfera economica, come detto, dovrebbe educare alla fratellanza. Infine, la sfera giuridica dovrebbe educare all'uguaglianza. Ogni sfera, in un sano organismo sociale, non dovrebbe infine influire sulle altre sfere, ma dovrebbe esserci un'armonica cooperazione tra le tre. Per approfondimenti si veda Steiner 1999.

## 2.2 Why

L'esplorazione del *what*, come è stato detto, è solo il primo passo per definire un'impresa consapevole. La seconda domanda, per un'azienda che vuole effettuare un viaggio verso le consapevolezze comuni che possono fare da *business model* di riferimento, è l'esplorazione del *why*, del *perché* fare impresa.

La risposta più comune e meno consapevole a questa domanda è la seguente: le aziende nascono per produrre profitto e quindi, come i manuali di economia ancor oggi insegnano, il loro obiettivo è acquistare al prezzo più basso possibile e vendere al prezzo più alto, in un'egoistica logica di massimizzazione del benessere individuale. Tuttavia, come risulterà chiaro dal caso EcorNaturaSi, questo pensiero è figlio di una logica egocentrica dell'impresa che è biologicamente innaturale, in quanto ogni azienda esiste solo grazie all'esistenza di un organismo vivente del quale è parte, si pensi per esempio a clienti e fornitori e la cosiddetta filiera, dai quali non si può prescindere.<sup>7</sup> Da questo punto di vista, ogni azienda, paradossalmente, per ottimizzare il proprio benessere deve invece sforzarsi di essere 'eco-centrica', cioè deve ricercare il benessere dell'organismo del quale è parte e solo dai sinceri sforzi in questa direzione scaturirà come conseguenza il benessere individuale. Se, invece, l'azienda ricercherà solo il benessere individuale, questo atteggiamento contribuirà alla 'malattia' dell'organismo-filiera e nel lungo periodo porterà a cattive condizioni di salute anche l'azienda stessa. Come la biologia insegna,<sup>8</sup> quindi, l'atteggiamento più corretto, più naturale e profittevole nel lungo periodo, il vero *why* di ogni impresa, è quindi l'altruismo e non l'egoismo.

Nel concreto agire imprenditoriale, l'altruismo risulta essere d'altronde anche la migliore qualità per eccellere nel vendere e nel comprare. Più si riesce a mettersi autenticamente nei panni del cliente o fornitore, più si riesce ad anticipare i suoi bisogni; più si investe nel massimizzare la 'relazione' piuttosto che la vendita o l'acquisto, più il cliente o fornitore è soddisfatto, si consolida la fiducia e la relazione diventa di lunga durata.

Pensare alla relazione quotidiana con il cliente/fornitore come un esercizio di altruismo è - a mio avviso - oggettivo e prescinde da ogni considerazione filosofica. Nell'oggettività sta l'universalità di questo valore per ogni impresa. Ancora una volta, esattamente come per il *what*, le aziende che ne sono consapevoli e hanno trasformato questa consapevolezza in *responsabilità*, non solo sono diventate eccellenti venditrici dei propri prodotti o servizi, ma hanno saputo portare questo valore anche nella strategia

---

7 A sua volta, la filiera fa parte di un sistema economico, il quale fa parte di un sistema paese, il quale fa parte di un continente ecc., in cerchi concentrici sempre più ampi.

8 In natura il comportamento altruistico riguarda molti aspetti della vita di un organismo: si veda l'Enciclopedia Treccani (URL <http://www.treccani.it/enciclopedia/altruismo/>).

relazionale verso gli altri stakeholder, traendone indubbi vantaggi. Come si è detto, vedremo un esempio concreto dell'efficacia e lungimiranza di questa strategia nel caso di EcorNaturaSì.

Il modello delle 5w può essere applicato non solo a ogni azienda che voglia diventare consapevole, ma anche a ogni lavoratore che voglia dare senso e profondità al suo operato. In questo caso, il *why* ha una sfumatura leggermente diversa in quanto, oltre all'*altruismo* operato verso i clienti/fornitori (esterni e interni), la virtù con la quale tutti i giorni ogni lavoratore si confronta è la *fratellanza*, intesa come la capacità di apprezzare e provare affetto verso i propri capi e colleghi, nonostante i loro difetti che così bene impariamo a conoscere, esattamente come sarebbe richiesto nei legami di sangue con fratelli e sorelle. Da questo punto di vista, compito di un'azienda consapevole è stimolare il più possibile la fratellanza tra colleghi, in uno stile di leadership orizzontale.

### 2.3 *Who*

La domanda relativa al *who*, al *chi* cioè porta avanti la missione (il *what*), e si lascia quindi ispirare dai valori del *why*, appare forse la più banale di tutte, ma nella logica delle imprese consapevoli che stiamo imparando a conoscere la risposta non è affatto scontata.

Per molti anni ho dato per assodato che l'unico e vero ambasciatore della missione e dei valori aziendali fosse il fondatore che ha avviato un'attività imprenditoriale, con lo scopo di realizzare appunto quella missione e quei valori, esattamente come un imprenditore 'poco consapevole' è convinto che sia lui a produrre determinati beni o servizi al fine di realizzare un profitto. Un giorno, tuttavia, rileggendo molte e molte storie aziendali, una considerazione contraria alle mie convinzioni mi è apparsa in tutta la sua chiarezza e apparente ovvietà: soprattutto missioni così elevate come l'adesione convinta agli ideali del Vero, del Bello e del Buono presuppongono il sostegno di una comunità per cercare di essere, almeno in parte, realizzate. Un modello di impresa consapevole con al centro la figura di un solo imprenditore, di 'un io', ha scarsissime probabilità di successo rispetto a modelli che hanno al centro 'un noi'.<sup>9</sup>

L'obiettivo principale dell'impresa consapevole comincia così a delinearsi con chiarezza: uno dei più grandi atti di altruismo che deve essere disposta

<sup>9</sup> Tra tutte le storie aziendali, la più eclatante - almeno in Italia - mi sembra essere il caso dell'impresa ereditata dal padre e trasformata in impresa consapevole da Adriano Olivetti (Ivrea, 11 aprile 1901-Aigle, 27 febbraio 1960). Adriano, purtroppo, non è riuscito per vari motivi a costruire comunità attorno al suo modello aziendale e questo è, a mio avviso, uno dei motivi principali che ha portato alla fine del sogno olivettiano: il 'modello Olivetti' è morto con la prematura scomparsa a soli 60 anni del suo fondatore. L'Italia ha così perso una delle aziende più consapevoli e innovative di sempre, lasciando un vuoto che ancora oggi nessuna azienda italiana è riuscita a colmare.

quotidianamente a fare è quello di condividere la missione per creare comunità attorno a essa, a cominciare dagli stakeholder principali per poi abbracciare categorie di portatori d'interesse sempre nuove e allargate. Nella concreta e pratica vita aziendale, ad esempio nella trattativa con un cliente o un fornitore, l'adesione alla missione e ai valori proposti dall'impresa consapevole dovrebbe essere posta al centro, ancora prima della trattativa economica e quest'ultima dovrebbe diventare una conseguenza della prima.<sup>10</sup> Non solo, ma il fine ultimo dell'impresa consapevole dovrebbe essere quello che collaboratori, clienti, fornitori (per poi arrivare a comunità sempre più allargate) vantino un senso di appartenenza verso quella missione e quei valori tale da affermare che sono anche la *loro* missione e i *loro* valori. Per arrivare a questa fondamentale tappa nel cammino di costruzione di una comunità, l'impresa consapevole deve essere disposta a condividere, allargare, a volte stravolgere la missione con quello che la comunità sente di aggiungere per farla propria, con uno sforzo incredibile di ascolto per cercare di cogliere punti di vista nuovi e sconosciuti che arricchiscono la missione di sfumature inaspettate. Questo è un passo molto difficile, ma imprescindibile per realizzare una missione consapevole, altrimenti si dovrà ammettere che da soli non si è riusciti a fare nulla o molto poco nella direzione di un miglioramento positivo del mondo. Tale passo mostra anche la stretta connessione del *who* non solo con il *what*, ma anche con il *why*: a ben guardare, è infatti una grande prova non solo di ascolto, ma di vero e altruismo spossessarsi della missione scritta di proprio pugno - che rappresenta spesso quasi un testamento dei propri valori più profondi - per donarla a una comunità che brama di farla propria.

#### 2.4 *Where e When*

Nell'applicazione pratica di questo modello, mi è capitato più volte di sperimentare che l'imprenditore, pur avendo portato consapevolezza profonda nel *cosa*, nel *perché* e nel *chi*, rimandi l'applicazione di questo modello a luoghi e tempi più adatti.

«Non ora», «non qui, in questo territorio», «non con questi collaboratori», «non nella mia filiera», ecc. sono espressioni comuni di resistenza al cambiamento personale e aziendale. Invece, un altro segreto delle imprese consapevoli è quello di aver capito che le condizioni ideali, così come non esistono ora, non sono mai esistite e non esisteranno mai nemmeno in futuro, per definizione, essendo appunto ideali. Quindi, le difficoltà non vanno viste come impedimenti, ma come la realtà di cui prendere atto e

---

**10** Anche su questo punto rimando al caso di EcorNaturaSì che, come vedremo, ha l'«altruismo» nel nome stesso dell'azienda e ha costruito attorno a questo valore la strategia aziendale del cosiddetto «giusto prezzo» nei confronti di fornitori e clienti, in una tensione costante verso la creazione di comunità.

sulla quale formulare comunque una strategia appropriata per cominciare, qui ed ora, il viaggio per diventare imprese consapevoli.

## 2.5 How

L'ultima 'disperata' resistenza degli imprenditori è riassunta nella sensazione d'impotenza con la quale ho spesso sentito affermare: «sono d'accordo con tutto, ma come faccio a iniziare? Servirà un importante e strutturato progetto aziendale, serviranno riunioni di vertice, serviranno azioni importanti che non abbiamo tempo, volontà, coraggio di fare. Per il momento, è importante aver appreso queste consapevolezze, questo è già un cambiamento». L'*how*, il *come*, è così volutamente al centro di questo modello. Come in una ruota, è il mozzo che permette al modello delle imprese consapevoli di funzionare.

La consapevolezza da acquisire in questa fase è che la mente inganna, ci 'mente', facendoci credere che il cambiamento inizi già con i nostri pensieri. Tuttavia, il vero cambiamento comincia sempre e solo con le azioni. Quali azioni? C'è bisogno di un progetto strutturato e condiviso con il vertice e/o con tutti gli stakeholder? La risposta è quasi sempre 'no'. Le azioni giuste sono quelle possibili qui e ora. Spesso sono piccole azioni, apparentemente insignificanti e che già accadono nel quotidiano, come ad esempio la prossima riunione con i collaboratori, il prossimo incontro con un cliente o con un fornitore, ecc. L'importante è lasciarsi ispirare dal modello. Una volta 'partiti' portando consapevolezza a quanto già accade, si potranno poi progettare altre azioni significative e possibili qui ed ora. Solo a distanza di tempo, si potrà verificare quanta strada si è fatta nel viaggio delle imprese consapevoli. La declinazione del 'modello delle 5w' in strategia aziendale è quindi un percorso di consapevolezza che avviene a tappe nel tempo, con arricchimenti di significato sempre nuovi che contribuiscono a segnare il cammino 'biografico' dell'impresa (fig. 2).



Figura 2. Il modello completo delle 5w e il suo funzionamento

Come detto nel paragrafo del *who*, è chiaro, infine, che maggiore forza il modello acquisirà e sempre più dirompente sarà il suo impatto sulla consapevolezza quotidiana dell'agire, maggiore sarà la comunità di persone che sposerà questo modello: collaboratori, clienti, fornitori, finanziatori (banche e *shareholder*), gruppi di interesse locali ed esterni, ecc.

### 3 Il caso EcorNaturaSì Spa

#### 3.1 La 'carta d'identità' di EcorNaturasi

EcorNaturaSì<sup>11</sup> è il più grande distributore e franchisor in Italia di prodotti biologici e biodinamici. L'azienda nasce dalla fusione avvenuta nel 2009 di Ecor, il più grande distributore specializzato nel biologico e biodinamico, con il suo principale cliente NaturaSì, la più importante catena di negozi biologici in Italia.

Il biologico è un metodo agricolo che, sommariamente, non inquina l'ambiente, in quanto lavora nel modo più naturale possibile e non fa uso della chimica di sintesi, in osservanza del regolamento europeo nr. 834/2007.<sup>12</sup> Il biodinamico, invece, è un metodo agricolo che ritiene il non inquinamento dell'ambiente solo una condizione necessaria, ma non sufficiente per la salute dell'uomo e della terra. Infatti, compito primario dell'agricoltore biodinamico è curare e arricchire la fertilità del terreno, vitalità che ritroviamo anche nei prodotti della terra e che è espressione, secondo questa filosofia, sia di un sistema agricolo sostenibile nel medio lungo termine, sia della massima qualità del cibo, in quanto apportatore di forze vitali. La vitalità della terra viene ricercata nel biodinamico con varie pratiche. A solo titolo esemplificativo, accenno qui ad alcune metodologie, a mio avviso chiarificatrici di questa pratica agricola. La premessa da cui l'agricoltore biodinamico parte è la seguente. La terra è un organismo vivente, nel quale la vita nasce grazie soprattutto alla luce e al calore del sole. La luce e il calore sono, insieme agli altri elementi naturali, acqua, terra e aria, i quattro elementi che l'agricoltore biodinamico costantemente monitora e bilancia nell'azienda agricola per mantenere il

**11** I contenuti qui espressi sono esclusivamente un punto di vista dell'autore e possono non rispecchiare in tutto o in parte le posizioni dell'azienda.

**12** La pratica del biologico è nata molto dopo rispetto al metodo biodinamico. In Europa, infatti, il primo regolamento sull'agricoltura biologica è il nr. 2092 del 1991 e può essere definito una versione *light* del biodinamico, introdotto nel 1924 e tutelato con il marchio internazionale Demeter fin dagli anni 1930, quando alcuni agricoltori che coltivavano la terra seguendo i principi della biodinamica decisero di tutelare i loro prodotti e le loro aziende. Fu così che pensarono a Demetra, dea della fertilità e della terra. Per approfondimenti sui metodi biologico e biodinamico si vedano, rispettivamente, <http://www.feder.bio> e <http://www.demeter.it>.

terreno vitale. Altre considerazioni sono poi tratte dall'analisi di diversi organismi viventi. Per esempio, ogni uomo ha come difesa dalle malattie un sistema immunitario, che costituisce la prima barriera di protezione per la vitalità del suo organismo. Se è assente, la vitalità dell'uomo è molto indebolita e l'organismo è esposto a qualsiasi malattia. Al contrario, più è presente e forte il sistema immunitario, più l'organismo è in salute, in quanto la sua vitalità è alta. Qual è dunque il sistema immunitario di un'azienda agricola? Secondo gli agricoltori biodinamici è la biodiversità. A differenza dell'agricoltore biologico, il quale generalmente non capisce l'importanza del paesaggio e utilizza solo rimedi naturali in un contesto che può rimanere poco vitale, l'agricoltore biodinamico cerca, invece, di arricchire la sua azienda con quanta più fauna e flora possibile, per creare un sistema immunitario che possa, nell'equilibrio eco-sistemico, fare da prima difesa contro le malattie. Il paesaggio acquista così la bellezza di un tempo, fatta di un delicato equilibrio fra boschi, siepi, laghi, prati, colture a riposo, rotazioni, sovesci, ecc. Un ruolo importante nelle aziende biodinamiche è poi giocato dagli animali, in particolare la vacca. Oggi, c'è una grande riscoperta del letame come principale metodo concimante per i terreni, per apportare a quest'ultimi vitalità. Questa pratica è da sempre considerata fondamentale per gli agricoltori biodinamici, a tal punto che, per garantire la massima qualità del letame, tendenzialmente l'agricoltore biodinamico preferisce allevare da sé le vacche, per garantire loro cibo, cure e uno stile di vita il migliore possibile. Possiamo, infine, accennare ai preparati biodinamici. I preparati sono, in estrema sintesi, delle sostanze che gli agricoltori usano per arricchire i cumuli o il terreno di elementi che apportano vitalità, come ad esempio il silicio (presente in grandi quantità nelle corna di vacca), usato come sappiamo anche nel fotovoltaico per catturare la luce del sole. La biodinamica è spesso bersaglio di critiche da parte di alcuni scienziati che non ne riconoscono la scientificità. Il problema, a mio avviso, è che spesso questi scienziati non hanno mai avuto modo di capire e/o approfondire il motivo principale dell'operato dell'agricoltore biodinamico, la ricerca della vitalità appunto, e quindi tendono frettolosamente a liquidare le pratiche biodinamiche, come ad esempio l'interramento del corno di vacca, come 'stregonerie' senza nessun fondamento e validità. Se la comunità scientifica si mettesse invece a fare seria ricerca sul biodinamico, senza pregiudizi, esso potrebbe acquisire la dignità che gli spetta e si potrebbe cominciare anche a fare innovazione, soprattutto verso quelle metodologie che possono apparire più bizzarre, per trovare nuove soluzioni più consone ai tempi moderni e con pari o maggiore risultato.

Il biodinamico è stato elaborato da Rudolf Steiner in un corso per agricoltori tenuto a Koberwitz in Polonia nel 1924, quando già apparivano i primi segnali dei danni che avrebbe portato l'agricoltura chimico-intensiva alla fertilità del terreno, alla qualità del cibo e all'economia agricola

(cf. Steiner 2009). Queste idee sul rinnovamento dell'agricoltura, della vita sociale e della scienza della nutrizione hanno da sempre ispirato i fondatori di Ecor, molti dei quali sono attualmente tra gli amministratori di EcorNaturaSì e della Libera Fondazione Antroposofica Rudolf Steiner che di EcorNaturaSì è oggi – come vedremo – il socio di maggioranza che determina le scelte strategiche aziendali.

Tuttavia, il biodinamico era – ed è ancor oggi – una pratica sconosciuta al grande pubblico. Per questo motivo, questi imprenditori decisero di divulgare la loro missione in maniera graduale, lavorando molto più alla divulgazione del biologico. Oggi, invece, che il settore biologico ha raggiunto una certa maturità, andare oltre il biologico verso un metodo biodinamico è decisamente la principale strategia dell'azienda. Infatti, EcorNaturaSì ha all'attivo molte collaborazioni con università ed enti di ricerca per dare una base scientifica al biodinamico e all'interno della stessa azienda è stato aperto da alcuni anni un laboratorio di ricerca e sviluppo, Vitalab, per analizzare la vitalità del cibo e dei suoli. L'azienda ha avviato anche un dipartimento agricolo composto prevalentemente da agronomi che supportano i fornitori di EcorNaturaSì nel passaggio dal biologico al biodinamico, in un'ottica di condivisione di conoscenze, trasparenza e relazioni di lunga durata, per dare anche al consumatore una maggiore sicurezza e qualità del cibo. Infine, è stato recentemente inaugurato un progetto associativo di produttori, denominato *Terre di Ecor*, per dare visibilità e consapevolezza anche al consumatore di questi progetti.

EcorNaturaSì ha chiuso il 2016 con 355 milioni di euro di fatturato, 1.100 dipendenti del gruppo, 6.500 prodotti a listino (di cui oltre l'80% prodotti in Italia), 1.000 clienti serviti in Italia come distributore, di cui circa 240 affiliati al franchising NaturaSì e altrettanti affiliati al progetto associativo CuoreBio, mentre i restanti 500 circa sono negozi indipendenti. L'azienda ha tre sedi: il nuovo grande polo logistico di Bologna, la casa madre centrale di San Vendemiano e Verona, sede storica dell'azienda NaturaSì. L'azienda in questi ultimi anni ha cominciato un'espansione anche nell'Est Europa, rilevando di recente una piccola società distributiva di prodotti biologici polacca con una dozzina di milioni di fatturato e circa 300 addetti.

### 3.2 La storia di EcorNaturaSì

La storia di Ecor comincia nel 1985, con l'apertura di un piccolo negozio di prodotti biologici e biodinamici, la cooperativa Ariele di Conegliano Veneto (Treviso), avviata grazie all'impegno di un gruppo di giovani che era ispirato dalle idee di Steiner, che spaziavano in molti settori della vita: dall'agricoltura, alla medicina, alla pedagogia, all'economia, ecc.

In quel periodo cresceva l'interesse verso una sana alimentazione. Nel contempo, anche in Italia alcuni agricoltori iniziavano a produrre con i

metodi biologico e biodinamico, scelti come alternativa all'introduzione dei sistemi industriali in agricoltura e all'uso sempre più massiccio di prodotti chimici di sintesi. La cooperativa Ariete voleva essere un luogo d'incontro fra i consumatori, sempre più attenti alla qualità dei prodotti, e gli agricoltori pionieri dell'agricoltura biologica e biodinamica che, dal canto loro, avevano necessità di uno sbocco commerciale. Così come a Conegliano, un po' in tutta Italia nascevano associazioni o cooperative di consumatori cui serviva un costante approvvigionamento dei prodotti. Sempre più persone si avvicinavano a questo mondo, non richiedendo solo riso integrale e prodotti macrobiotici, ma una gamma sempre più ampia di alimenti freschi e confezionati. In parallelo, quindi, facevano capolino, o crescevano, la produzione e la trasformazione dei prodotti biologici che, inizialmente, erano per lo più importati da Germania o Olanda, paesi in cui agricoltura e alimentazione biologica-biodinamica avevano cominciato a svilupparsi già dalla fine della guerra.

Questo gruppo di Conegliano, con poco denaro in tasca, ma ricco di ideali e volontà, dopo soli due anni, nel 1987 decise di dare vita anche a un piccolo distributore, GEA (è il nome che la mitologia greca dà alla Madre Terra). GEA, fondata assieme a una piccola azienda biellese attiva nell'import-export di prodotti prevalentemente biodinamici, cominciò a fornire regolarmente una gamma di prodotti sia freschi, sia confezionati, ai primi punti vendita specializzati in Veneto e in molti centri del resto d'Italia. Sempre nel 1987, queste persone acquistarono 25 ettari sulle colline di Conegliano per far nascere la cooperativa agricola biodinamica San Michele, affiancando così anche il lavoro agricolo all'attività commerciale. Attorno a questo ideale di servizio all'agricoltura, e quindi alla Terra, si aggregarono molte persone, offrendo il loro lavoro e dedicandosi ben oltre quanto ricevevano come retribuzione. Dopo una decina d'anni d'attività, l'associazione a cui faceva capo GEA decise di fondere quest'attività con quella di altre tre aziende, la Farnia di Rolo (Reggio Emilia), la Pro-Natura di Gargazzone (Bolzano) e l'Entrotterra di Pianezze San Lorenzo (Vicenza), che con i medesimi ideali svolgevano lo stesso lavoro in altre zone d'Italia. Nel 1998 nacque così Ecor Spa.

La nascita di Ecor come primo distributore specializzato nel panorama nazionale derivava da una situazione del mercato italiano del biologico e biodinamico molto precaria. Negli anni '80 e '90, il biologico era ancora un'attività pionieristica di poche persone, generalmente altamente valoriali, ma con scarse capacità imprenditoriali. Sia gli agricoltori che i negozianti (eccezione fatta per i NaturaSì di cui parleremo successivamente, che comunque sono nati solo nel 1992) erano piccoli e isolati, avevano difficoltà economico-finanziarie e non avevano una progettualità comune per permettere al settore di svilupparsi. Distributori specializzati medio-grandi che potessero costruire questa progettualità e fare da intermediario per tutto il mercato italiano non esistevano, esisteva solo qualche

realità piccola e locale. Erano presenti, tuttavia, distributori convenzionali di prodotti alimentari che avrebbero potuto 'infiltrarsi' nel settore,<sup>13</sup> ma nella logica 'egoistica' di massimizzazione del profitto: comprando dagli agricoltori al prezzo più basso possibile, spesso sottocosto, e rivendendo ai negozianti al costo più alto possibile.<sup>14</sup>

Nelle loro esperienze imprenditoriali, soprattutto in quella agricola, era chiarissimo ai fondatori di Ecor che un'agricoltura biologica e soprattutto biodinamica non sarebbe stata possibile con distributori di tal genere, come non sarebbe stata possibile una divulgazione del biologico e del mangiare sano a larghe fasce di consumatori. Fare agricoltura di qualità per l'uomo e per l'ambiente e promuoverla in un contesto di sane relazioni sociali con produttori e piccoli commercianti ha un prezzo. Il cibo doveva uscire dalla anonimità alla quale era relegato, dalla terra alla tavola. Rarissimi erano infatti - e rari sono ancor oggi - i consumatori che conoscono il produttore e sanno dare un giusto valore alla qualità del cibo che acquistano. Ancora più rari sono quelli che sanno apprezzare la qualità delle relazioni che un atteggiamento altruistico ha generato, in tutta la filiera, dal lavoratore nei campi trattato e pagato dignitosamente, al punto vendita che promuove un rapporto e un servizio di educazione alimentare con il consumatore e non una spesa self-service come è sempre più la tendenza della grande distribuzione.

Questo gruppo d'imprenditori decise così di far nascere un distributore nazionale che riconoscesse ai produttori, ai negozianti e ai consumatori quello che viene definito un 'giusto prezzo', cioè un prezzo 'responsabile'; la copertura dei costi produttivi, un lavoro dignitoso, sane relazioni sociali ed esternalità (come la tutela del paesaggio e la biodiversità), con un margine di guadagno tale da permettere di innovare e fare cultura. Non solo riconoscere un giusto prezzo, ma anche fare comunità con produttori e negozianti in nome di una missione: la salute dell'uomo e dell'ambiente.

---

**13** Come sta accadendo negli ultimi anni. Soprattutto dal 2016, l'offerta di biologico nella grande distribuzione in Italia è aumentata in maniera esponenziale. Questo è un bene da una parte, per la diffusione di un modo sano di fare agricoltura e di mangiare a fasce sempre più vaste della popolazione, ma rappresenta un rischio per la qualità del prodotto - e quindi del sistema agricolo - per il sistema dei prezzi che la grande distribuzione impone, soprattutto ai produttori (nella logica di acquistare al prezzo più basso possibile). Si veda anche la nota successiva.

**14** Per un'analisi approfondita e recente di questa drammatica situazione si veda Ciconte, Liberti 2017, disponibile anche online al sito <http://www.internazionale.it/reportage/fabio-ciconte/2017/02/27/supermercati-inganno-sotto-costo>.

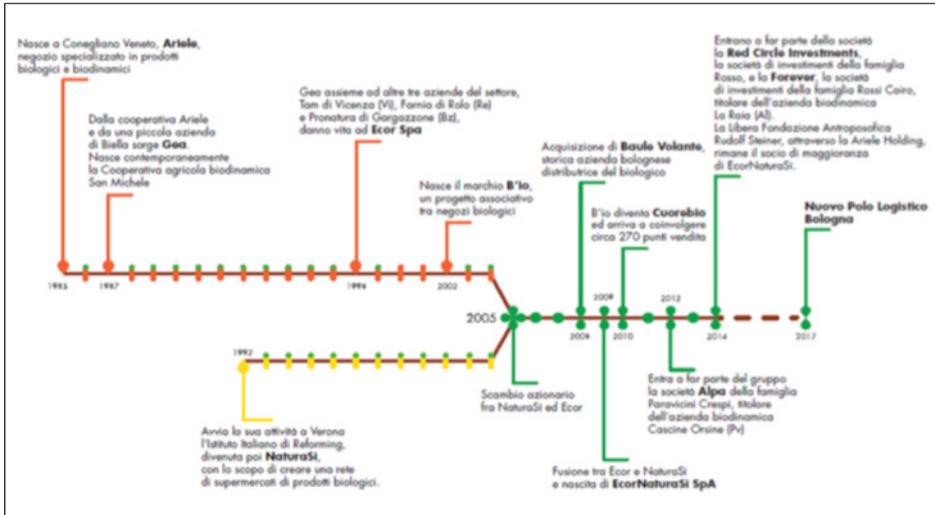


Figura 3. Le principali tappe di EcorNaturaSi Spa

Il primo passo per creare comunità fu quello di far evolvere il concetto di distributore, da semplice intermediario che acquista e rivende prodotti a un concetto più evoluto di *partner strategico* per fornitori e negozianti.

In sintesi, Ecor ha avuto il pregio di modificare il ruolo dei suoi agenti di prodotto in 'responsabili di zona', figure che si prendessero carico della 'salute' complessiva del loro pacchetto clienti. In questo modo, Ecor cominciò a elaborare e vendere un sistema apparentemente simile a un franchising, ma che di fatto era un pacchetto di servizi associativi ai suoi clienti, nell'ottica di aiutarli a crescere e migliorare. Questo progetto associativo nacque nel 2002 con il marchio B'io e si trasformò nel 2010 nel marchio Cuorebio che arrivò in quell'anno alla punta massima di 270 negozi aderenti. Questo progetto includeva i più svariati servizi: dal kit *light* puramente commerciale (volantini per i consumatori e vetrofania) a un servizio completo di ricerca locali, ristrutturazione, allestimento, fino al negozio chiavi in mano, per poi continuare un rapporto con i servizi di contabilità, pagamenti e controllo di gestione. Tuttavia, il marchio B'io faceva fatica a decollare. Non essendo un franchising dava molta libertà di personalizzazione al cliente, rendendo così il progetto difficilmente identificabile da parte del consumatore finale.<sup>15</sup> Per questo motivo, i fondatori di Ecor capirono che serviva una maggiore standardizzazione del progetto

**15** A solo titolo di esempio, si pensi al fatto che questo marchio associativo non sostituiva il nome dell'insegna, ma si affiancava al nome storico del negozio e questo rendeva il marchio secondario nella memoria del consumatore. A queste difficoltà si aggiungano le complessità gestionali di un progetto associativo molto disomogeneo e personalizzato.

associativo che avrebbe portato non solo a una maggiore riconoscibilità, ma anche a migliori performance dei punti vendita. Così, nell'ottica costante di fare comunità, la dirigenza di Ecor si avvicinò alla dirigenza di NaturaSì. Quest'ultima era una catena nata nel 1992 a Verona, fondata da imprenditori che avevano l'obiettivo di essere presenti nelle maggiori città italiane con supermercati biologici di medio-grandi dimensioni. Quasi da subito, NaturaSì si impose nel mercato nazionale del biologico e diventò il principale cliente di Ecor, con una buona notorietà del marchio presso i consumatori. Il know-how imprenditoriale e commerciale di NaturaSì rappresentava dunque l'elemento mancante da offrire ai punti vendita clienti di Ecor distributore, per aiutarli a crescere e fare insieme comunità. Così, nel 2005 avvenne tra le due proprietà uno scambio azionario che approdò nel 2009 alla fusione delle due aziende in EcorNaturaSì Spa.

L'anno prima Ecor ha anche acquisito un piccolo e storico distributore di Bologna, Baule Volante, specializzato nella vendita di prodotti biologici nei canali delle erboristerie, farmacie e piccoli punti vendita non serviti da Ecor. Anche questa acquisizione è stata strategica per consolidare la presenza in mercati molto affini ai negozi specializzati. Forte di due distributori - Ecor e Baule Volante - e con una catena in franchising, NaturaSì, il gruppo Ecor-NaturaSì ha così visto negli ultimi anni un rafforzamento significativo della propria presenza nel mercato, con margini importanti di crescita annua, dettati soprattutto dall'ampliamento della rete di franchising dai circa 100 negozi del 2009 agli attuali 240, di cui più di un terzo di proprietà.

Da quanto esposto, possiamo dire che è stato raggiunto un obiettivo: quello di creare una comunità di negozi riconoscibile dai consumatori. Il passo successivo, tuttora in corso, è ora quello di creare una comunità tra i produttori. Ad aiutare questo passaggio è intervenuta anche una modifica societaria. Alcuni anni fa, i soci fondatori di NaturaSì sono usciti dalla compagine azionaria di EcorNaturaSì. I soci fondatori di Ecor che, come detto, detengono la quota di maggioranza e decidono le scelte strategiche dell'azienda, hanno così colto questa opportunità per far entrare nella compagine sociale nuovi azionisti che avessero a cuore l'agricoltura: sono così entrati tre nuovi imprenditori proprietari di aziende agricole, di cui due aziende agricole biodinamiche e una biologica.<sup>16</sup> A settembre 2017, EcorNaturaSì ha inaugurato il nuovo polo logistico di Bologna che segnerà un passaggio storico per l'azienda, per il rafforzamento della distribuzione e per l'espansione del biologico nel centro e sud Italia. Troviamo una sintesi grafica della storia del gruppo nella figura 3 e una rappresentazione completa del gruppo di EcorNaturaSì nella figura 4.

---

**16** I nuovi imprenditori sono la famiglia Crespi Paravicini, proprietaria nella provincia di Pavia di una delle più importanti e storiche fattorie biodinamiche in Italia, le Cascine Orsine. L'imprenditore milanese Rossi Cairo, proprietario di un'azienda vinicola biodinamica a Novi Ligure, La Raia, con annesso asilo steineriano. Il patron della Diesel Renzo Rosso, figlio di agricoltori e proprietario dell'azienda agricola biologica Diesel Farm a Marostica.



Figura 4. Il gruppo EcorNaturaSì

### 3.3 Il modello delle 5w di EcorNaturaSì

Per avere un'immagine dell'adesione di quest'azienda al modello delle 5w, è a mio avviso importante esaminare il marchio che riassume molto bene sia la storia aziendale, sia le strategie future dell'azienda. Come si può vedere dalla figura 5, il marchio di EcorNaturaSì è ripreso dal marchio storico di Ecor che ha già nel nome le motivazioni e gli ideali fondanti: 'eco' da ecologia, ma anche da economia, e 'cor', come cuore, quindi 'economia con un cuore'.



Figura 5. Il marchio di EcorNaturaSì

All'interno di un quadrato con uno sfondo verde,<sup>17</sup> il colore che ricorda la naturalità, è inserita una figura che ricorda appunto contemporaneamente:

- una *e*, per evocare il nome di Ecor e una duplice missione negli ambiti dell'economia e dell'ecologia;
- un *cuore*, simbolo non solo di amore e di cura, ma anche organo vitale;
- un *germoglio*, simbolo di crescita, evoluzione, ma anche di rispetto per le biodiversità;
- una *farfalla*, simbolo dell'importanza degli animali in agricoltura;
- una *lemniscata*, una particolare curva usata per rappresentare in una forma 'vivente' la filiera e il ruolo di Ecor - come un cuore - all'interno di quest'ultima.<sup>18</sup>

Se apriamo la lemniscata nel marchio Ecor ci è ancora più chiara la rappresentazione della filiera (fig. 6).



Figura 6. La lemniscata aperta

Cosa vuol dire quindi 'economia con un cuore'? Nella risposta a questa domanda vi è uno dei valori principali della missione di quest'azienda. Il cuore, all'interno di un organismo, ha la funzione di far circolare il sangue in maniera 'altruistica', per sua stessa natura: non può, infatti, né trattenere per sé più sangue a discapito dell'organismo, né favorire alcune aree del corpo a discapito di altre, pena la malattia dell'intero corpo e quindi anche di se stesso. I fondatori di Ecor sognavano così un

**17** Anche il quadrato ha un suo significato, con quattro lati poiché quattro furono le aziende fondatrici di Ecor. Ma il quadrato è anche simbolo della terra e della concretezza: gli ideali di Ecor - e in genere di ogni uomo - devono cioè calarsi nella quotidianità.

**18** La lemniscata ricorda i processi di sviluppo delle piante o, più in generale, il passaggio da una realtà a un'altra che spesso in natura produce un movimento di contrazione e dilatazione, come un respiro, in un ritmo costante. Da questo punto di vista, possiamo immaginare la filiera del biologico come un respiro, fatto di un movimento dilatatorio nelle molteplici aziende di produzione, da cui Ecor acquista come grossista contraendo i flussi di merce e di denaro in un unico centro distributivo, per poi ridistribuirli ai punti vendita in un nuovo movimento dilatatorio (la consegna delle merci e i relativi flussi di denaro).

distributore che, all'interno della filiera del biologico, fosse il più possibile altruista nella distribuzione dei flussi di denaro e di merce verso fornitori e negozianti. L'egoismo di un distributore che si fosse posto come unico fine l'arricchimento individuale avrebbe portato ad un organismo - una filiera cioè - malato.

La malattia di una filiera, ma in generale di un sistema economico il cui unico fine è l'arricchimento personale era molto chiara ai fondatori di Ecor, sia dal punto di vista ideale (e medico, potremmo dire), sia dal punto di vista pratico (ricordiamo che Ecor nacque proprio per tentare di risolvere questo problema nella filiera del biologico e biodinamico).

Riprenderemo estensivamente più tardi questo concetto, affrontando il tema dell'altruismo. Quello che qui preme sottolineare è che già il marchio di EcorNaturaSì riassume in maniera molto evidente tre parole chiave del modello delle 5w, in relazione al *what*, al *why* e al *who*: realizzare una *missione* (la 'e' di *ecor* come *ecologia* e come *economia*), con un profondo senso di *altruismo* (lavorare oggettivamente come un cuore), costruendo *comunità* (ogni azienda, come un organo, trova il suo senso di esistere all'interno di un organismo che deve continuamente sostenere con altruismo per la sua stessa salute: leggasi la filiera, da monte a valle).

### 3.4 Il *What*, la missione di EcorNaturaSì

«Distribuire prodotti biologici, biodinamici e naturali che contribuiscano a migliorare non solo la salute delle persone, ma anche quella della terra, della natura e dell'ambiente in generale», questa è la sintesi della missione di EcorNaturaSì che compare nel sito istituzionale aziendale.<sup>19</sup> Tuttavia, la reale missione dell'azienda va ben oltre la distribuzione di prodotti biologici, biodinamici e naturali ed è solo grazie a questa visione più ampia che l'azienda ha potuto affermarsi nel mercato e crescere ininterrottamente per 30 anni. Un paio di anni fa, il presidente dell'azienda in nome della Fondazione di cui è membro (che, ricordiamo, è socia di maggioranza di EcorNaturaSì), ha scritto nero su bianco la missione più estensiva, ed è tutt'ora in corso un programma molto intenso di divulgazione a tutta la comunità. Possiamo trovare in figura 7 una rappresentazione ridotta.

L'adesione agli ideali del Vero, del Bello e del Buono, come possiamo quindi vedere, sta diventando sempre più esplicita, in corrispondenza del crescere di consapevolezza di tutta la comunità aziendale. A solo titolo esemplificativo, possiamo affermare le seguenti corrispondenze.

19 Vedi <http://www.ecornaturasi.it/it/chi-siamo/mission>.

<p><b>Prodotti e ambiente</b> I prodotti distribuiti dalla nostra azienda devono contribuire a migliorare la salute dell'uomo, della terra e dell'ambiente nel quale viviamo.</p> <p><b>Sviluppo del mercato</b> Vogliamo far crescere il mercato dei prodotti biologici in particolare attraverso i negozi specializzati per condurre il mercato da una condizione di anonimato ad una condizione di relazione trasparente e consapevole tra tutti coloro che ne sono partecipi.</p> <p><b>Clienti e fornitori</b> Con i nostri clienti e i nostri fornitori miriamo a creare relazioni trasparenti e durature nel tempo. La loro salute economica e sociale deve essere da noi considerata e curata quanto meno al pari della nostra.</p>	<p><b>Consumatori</b> I consumatori dei nostri prodotti sono da noi considerati e rispettati come individui che cercano i nostri prodotti per la loro salute e la salute dei loro cari.</p> <p><b>Cultura</b> La cultura relativa alla sana alimentazione ed alla cura della terra e della natura fa parte della nostra missione economica e sociale. La trasmettiamo ai nostri collaboratori, clienti e fornitori, consumatori, e alla società nella quale operiamo.</p> <p><b>Economia e società</b> Riteniamo che l'economia debba contribuire a un sano sviluppo dell'intera comunità sociale creando le condizioni di una rispettosa ed equa relazione tra gli individui e le condizioni per una loro crescita individuale.</p>	<p><b>Futuro</b> Vogliamo contribuire con i nostri ideali e il nostro operato alla realizzazione di un futuro dove l'Uomo è consapevole del proprio ruolo e della propria responsabilità nella relazione con gli altri uomini e nella cura verso la terra e tutti gli esseri della Natura.</p> <p><b>Collaboratori</b> I nostri collaboratori sono persone che vivono una parte importata della loro vita svolgendo una funzione specifica all'interno della nostra azienda. L'esperienza di lavoro deve essere per ogni collaboratore l'occasione per un miglioramento personale e di relazione.</p> <p><b>Capi</b> Nell'azienda deve esserci una ripartizione dei compiti, delle mansioni e conseguentemente delle responsabilità. Fare crescere professionalmente e socialmente i propri collaboratori dovrebbe essere il compito primario di ogni responsabile.</p>
---	--	---

Figura 7. La vera missione di EcorNaturaSi (versione ridotta)

## Il Vero

Sul fronte agricolo, l'impegno dell'azienda è fare cultura sul metodo biodinamico, che corrisponde al vero concetto di sostenibilità del modello agricolo rispetto al metodo biologico, apportando fertilità al terreno, e di qualità alimentare, apportando vitalità ai prodotti; come distributore, far capire l'importanza della cultura del giusto prezzo ed essere un organo al servizio di una comunità; dal lato negozi, l'importanza di fornire ai clienti un servizio di educazione alimentare, di diffondere una cultura del cibo e delle relazioni, di fare una comunicazione chiara e veritiera, ecc.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> L'approfondimento del Vero, essendo un ideale per definizione mai raggiungibile, non ha fine e può condurre l'azienda a sempre nuove responsabilità, in funzione anche dell'evolversi dei tempi e delle richieste di ogni epoca. A solo titolo esemplificativo, basti pensare che Whole Foods, per citare un caso simile a EcorNaturaSi, ha da qualche anno creato tre fondazioni che rispondono a tre responsabilità diverse in relazione al Vero. Whole Kids Foundation ha la missione di fare educazione alimentare e avviare mense biologiche in tutte le scuole degli Stati Uniti; Whole Planet Foundation ha, invece, la missione di educare gli stati del terzo e quarto mondo alla imprenditorialità e al biologico; Whole Cities Foundation ha infine l'obiettivo di consentire a ogni comunità locale l'accesso a un cibo fresco, sano e genuino. Per approfondimenti si vedano: <http://www.wholekidsfoundation.org>; <http://www.wholeplanetfoundation.org>; <http://www.wholecitiesfoundation.org>.

## Il Bello

Sul fronte del Bello, l'azienda ha lavorato molto negli ultimi anni, migliorando l'immagine dei punti vendita NaturaSi in luoghi caldi, accoglienti, dove il cliente possa sentirsi accolto. Non solo, ma anche i singoli reparti del negozio, in particolare quelli più strategici come il reparto ortofrutta, hanno migliorato molto la loro immagine, per essere più invitanti nei confronti dei clienti e per far percepire anche visivamente la vitalità del cibo. Sul lato prodotto, anche il packaging di Ecor è molto curato ed essenziale. Interessante è il tentativo avviato negli ultimi anni di richiamare l'attenzione del consumatore al bello nel reparto ortofrutta, inteso non come standardizzazione e omogeneizzazione dei prodotti, ma come unicità dei prodotti della terra che offre naturalmente prodotti di calibri e forme diverse e con qualche difetto di forma. Ma proprio in questi difetti stanno la loro bellezza e unicità. Il progetto è denominato *Buoni dentro*.

## Il Buono

Dal punto di vista del Buono, la genuinità dei prodotti offerti e l'impegno verso una qualità oltre il biologico sono nel cuore della missione aziendale. Inoltre, l'azienda ha recentemente avviato un progetto denominato *Rivoluzione del gusto* per riformulare le ricette di molti prodotti in assortimento nell'ottica di offrire maggiore bontà e salubrità.

### 3.5 Il *Why*, l'altruismo di EcorNaturaSi

EcorNaturaSi ha nel suo marchio il cuore, organo che è altruista per natura. L'altruismo, in effetti, è stata una delle strategie fondamentali di Ecor per evolvere la sua funzione da un classico distributore di merci a un organo a sostegno di una comunità di produttori e negozianti, concetto che è poi stato declinato nel motto del 'giusto prezzo'.

Tuttavia, la visione dell'economia e del denaro dei fondatori di Ecor, ispirati dalle idee di Rudolf Steiner, non si esaurisce al giusto prezzo. Infatti, questo pensatore austriaco, in un sistema economico basato sulla divisione del lavoro che ha nella sua essenza l'altruismo (ognuno ha bisogno dell'altro per i prodotti di cui necessita), vedeva nella moneta tre usi principali: la compravendita, il prestito, il dono. Ogni azienda - ognuno di noi - non necessariamente spende tutto il denaro a sua disposizione per acquistare, ma può anche prestare o donare denaro. Nel prestito e nel dono l'altruismo aumenta in modo esponenziale: ogni attore economico - dalle aziende ai consumatori - dovrebbe così avere la responsabilità non solo di dare un giusto prezzo, ma anche quando necessario dare un 'giusto prestito' e un

'giusto dono' verso quelle iniziative culturali-imprenditoriali che meritano un sostegno, pena la malattia dell'organismo economico.<sup>21</sup>

Secondo quest'ottica, anche Ecor nel corso dei suoi trent'anni di storia ha cercato, nei limiti concessi dal panorama legislativo che non contempera una visione così ampia del fare impresa, di prestare e donare denaro a produttori e negozianti, nell'ottica di fare comunità per crescere insieme.<sup>22</sup>

Possiamo leggere sotto questa lente anche i recenti progetti di EcorNaturaSì rivolti ai consumatori per educarli a un uso cosciente del denaro: si veda, ad esempio, il progetto di *Adotta una Zolla*<sup>23</sup> che invita ad adottare (come prestito di denaro) parti di terreno di aziende agricole biodinamiche. Sono già in germe anche alcune progettualità verso la cultura del dono: è stata di recente inaugurata l'Accademia Internazionale di Agricoltura Biodinamica,<sup>24</sup> un progetto pratico-formativo per avviare giovani alla professione di agricoltori biodinamici, di cui EcorNaturaSì è lo sponsor principale (denaro di donazione, appunto) e che presto si aprirà anche a donazioni esterne.

Da ultimo, ma non per importanza, vale la pena accennare anche alla compagine sociale di EcorNaturaSì. L'attuale socio di maggioranza è, come si è visto, la Libera Fondazione Antroposofica Rudolf Steiner di Conegliano, fondatrice di Ecor. Con questa forte scelta societaria, fin dalla nascita, questo gruppo di imprenditori, ha eliminato possibili inquinamenti della missione derivanti dall'egoismo personale. Questa pura dedizione all'altruismo è stata a mio avviso una delle chiavi del loro successo e della coesione del gruppo per tutti questi anni.<sup>25</sup> In questo modo, tutti gli utili della Fondazione fin dalla sua nascita sono stati donati a iniziative a sostegno della missione, come la creazione della Libera Scuola Waldorf Novalis,<sup>26</sup> una delle scuole steineriane più importanti d'Europa che ha sede a San Vendemiano (Treviso), a un chilometro circa dalla sede logistica di Ecor, con un percorso di studi dall'asilo alla scuola superiore, quest'ultima con due indirizzi di studio: la bioedilizia e l'agricoltura biodinamica.

21 L'aspetto interessante di questa tripartizione del denaro è la consapevolezza che un sistema economico è in salute quando queste tre sfere sono in equilibrio tra loro, altrimenti si creano degli scompensi. Per fare un esempio pertinente al caso EcorNaturaSì, pensiamo ad esempio a un agricoltore: se un produttore non è pagato con il giusto prezzo, necessariamente sarà costretto prima o poi a indebitarsi. La quantità di capitale di prestito è quindi direttamente proporzionale alla scarsità di capitale di compravendita. Per approfondimenti, si veda Steiner 2014.

22 Mi riferisco soprattutto al progetto B'io (poi Cuorebio). Si veda sopra, nella sezione «Storia di EcorNaturaSì».

23 Si veda [www.adottaunazolla.bio](http://www.adottaunazolla.bio).

24 Si veda [www.accademiabiodinamica.it](http://www.accademiabiodinamica.it).

25 Per un'analisi di questa innovativa forma di proprietà dell'azienda si veda De Nardi 2015.

26 Per approfondimenti, vedi [www.lacruna.it](http://www.lacruna.it).



Figura 8. La libera scuola Waldorf Novalis a San Vendemiano (Treviso)

Per quanto riguarda, infine, l'esame del *why* di EcorNaturaSi declinato in rapporto ai collaboratori aziendali, per i quali la virtù da allenare e implementare ogni giorno, più che l'altruismo è 'la fratellanza', numerose sono le iniziative di EcorNaturaSi per la promozione di questa competenza. A solo titolo di esempio, citiamo il reddito minimo garantito, oltre quanto previsto contrattualmente, un articolato progetto di *welfare* aziendale, un microcredito e un fondo di solidarietà per i dipendenti in difficoltà, un'accademia formativa molto articolata,<sup>27</sup> con progetti formativi anche nell'ambito dell'intelligenza emotiva, e numerose altre iniziative che in questa sede non è possibile elencare.

### 3.6 Il *Who*, il creare comunità di EcorNaturaSi

Abbiamo già visto più volte che anche il concetto di 'comunità' è centrale nella strategia di EcorNaturaSi. Non solo la forma giuridica della fondazione, scelta dai fondatori di Ecor, richiama a esso, ma la stessa strategia di quest'azienda può essere letta storicamente nel costante tentativo di creare comunità con negozianti e produttori.

Merita un cenno anche il Progetto *Fattoria Di Vaira*,<sup>28</sup> una fattoria di più di 500 ettari situata nel Molise a Petacciato (Campobasso). Già nel secolo scorso, la Fattoria Di Vaira rappresentava uno dei più ammirati esempi di azienda agricola nel Mezzogiorno, non solo per le dimensioni e la posizio-

<sup>27</sup> Vedi [www.naturasiaccademia.it](http://www.naturasiaccademia.it).

<sup>28</sup> Vedi [www.fattoriadivaira.it](http://www.fattoriadivaira.it).

ne ideale a pochi chilometri dal mare, ma soprattutto per la lungimirante gestione del suo fondatore e della moglie. Quest'ultima nel 1952, dopo la morte del marito, creò una fondazione presieduta per statuto dal Vescovo di Termoli-Larino, affidandole sia la gestione, sia la missione di formare ed educare i giovani alla professione agricola. La Fondazione Di Vaira portò avanti questi intenti fino al 2006, quando il consiglio decise di affidare l'azienda a una struttura esterna che ne rispettasse le finalità originarie. È in questa fase che si interessa alla Fattoria Di Vaira il gruppo EcorNaturaSì. Nel 2007, in una compagine societaria aperta a chiunque fosse interessato, il gruppo, insieme ad alcuni negozi specializzati del biologico, fornitori, consumatori, dipendenti di EcorNaturaSì, in un virtuoso e concreto esempio di creazione di comunità, lungo tutta la filiera, ha dato vita all'Opera società agricola biodinamica Di Vaira, con la volontà di prendere in gestione l'intera azienda e creare un organismo a ciclo chiuso secondo i principi dell'agricoltura biodinamica. Altre appassionate persone si sono poi aggiunte nel tempo nella compagine azionaria, che è tuttora aperta all'ingresso di nuovi soci.<sup>29</sup>

I progetti futuri di EcorNaturaSì sono orientati a creare comunità con i consumatori finali, cercando di metterli a diretto contatto con i produttori per renderli maggiormente consapevoli dei seri danni che un sistema agricolo chimico-intensivo e un'economia basata sull'egoismo hanno prodotto all'umanità in generale.<sup>30</sup> Tali progetti sono quindi orientati a creare 'consumatori coscienti' che possano non solo fare scelte d'acquisto consapevoli, ma trasformarsi anche da semplici spettatori ad attori della catena del valore, magari - grazie ad associazioni di consumatori - anche con un ruolo consultivo-decisionale nel processo di formazione del prezzo e delle strategie aziendali.<sup>31</sup>

### 3.7 Il qui ed ora con piccoli passi

Per quanto riguarda la concretezza di questi ideali e non un'idealità astratta confinata a documenti aziendali di pura idealità o peggio di *greenwashing*, non possiamo certo dire che EcorNaturaSì non abbia cercato di dare concretezza alla sua missione e ai suoi valori. È indubbia ed encomiabile

---

29 Si veda <http://www.fattoriadivaira.it/chi-siamo/diventa-sostenitore/>. È attualmente in studio anche un'apertura della compagine sociale di EcorNaturaSì.

30 Si veda, ad esempio, le convention e gli eventi organizzati da EcorNaturaSì per invitare i consumatori nelle aziende agricole, come l'iniziativa *Seminare il futuro* ([www.seminareilfuturo.it](http://www.seminareilfuturo.it)) e *Porte Aperte in Campagna* ([www.biopartecipa.it](http://www.biopartecipa.it)).

31 Infatti, non dobbiamo dimenticare che tutta la filiera dipende dalla scelta a scaffale del consumatore. A quest'ultimo è giusto quindi dare maggiore potere decisionale, soprattutto in un'ottica di un consumatore sempre più critico e attento nei confronti di ciò che acquista.

l'autenticità del suo modello. È difficile per un indagatore esterno giudicare se siano state sprecate tempo o opportunità preziose, se non nei limiti dell'agire di ogni uomo e di ogni impresa nelle difficoltà che la vita presenta. È quindi solo a livello individuale che si può giornalmente monitorare se gli ideali sono nel pensiero o nell'azione, se – per dirla con un detto anglosassone – si è oppure no nel *walk the talk*.

### 3.8 Aree di miglioramento del modello EcorNaturaSì

L'adesione al modello delle 5w di EcorNaturaSì è solida e sostanziosa. Tuttavia, alcune aree di miglioramento possono essere indicate.

#### *La Missione*

La missione di EcorNaturaSì, a mio giudizio, non ha ancora la forza e la chiarezza comunicativa a cui anela. La quasi totalità dei consumatori conosce solo il marchio NaturaSì, al quale associa certamente una certa qualità e sicurezza del biologico, ma è poco informata o non sa nulla su Ecor e sulla filosofia sottostante che è il cardine dell'azienda. Puntando molto sul marchio NaturaSì, l'azienda negli ultimi anni ha in un certo senso 'parcheggiato' i suoi valori fondanti, così ben espressi dal marchio Ecor. Si nota una sovrabbondanza di marchi, siti e progetti<sup>32</sup> che, a mio avviso, creano confusione al consumatore finale. Il payoff di NaturaSì 'bio per vocazione' non richiama – come, invece, a mio giudizio dovrebbe – l'obiettivo dell'azienda di andare 'oltre il biologico'.

Per quanto riguarda l'adesione agli ideali del Vero, del Bello e del Buono, anche qui si nota ancora un certo timore nell'affermare la propria identità: il metodo biodinamico dovrebbe essere molto più valorizzato e comunicato, l'assortimento dovrebbe essere ridotto e coerente a un percorso di educazione alimentare dei consumatori,<sup>33</sup> il format di negozio dovrebbe mantenere al centro la relazione tra negoziante e consumatore, fondamentale oltre ogni comunicazione scritta per costruire consapevolezza e comunità attorno al 'giusto prezzo'.

**32** L'azienda ha al momento 3 siti per presentarsi: il sito [www.ecor.it](http://www.ecor.it); il sito [www.naturasi.it](http://www.naturasi.it); il sito [www.ecornaturasi.it](http://www.ecornaturasi.it).

**33** Questo è un tema ricorrente nel settore. Ad esempio, il fondatore di Whole Foods, J. Mackey, durante l'intervista per l'apertura del suo primo punto vendita a Londra nel 2009, ha dichiarato esplicitamente di essere rammaricato per avere in assortimento parecchio cibo che, pur biologico, è contrario ai principi di educazione alimentare (si pensi a molti snack o alle bibite gassate, per esempio). Si veda [www.theguardian.com/business/2009/aug/05/whole-foods-boss-junk-food](http://www.theguardian.com/business/2009/aug/05/whole-foods-boss-junk-food).

A proposito di 'giusto prezzo', per quanto riguarda quella parte di assortimento non in esclusiva che il consumatore trova, oltre ai NaturaSì, nella grande distribuzione, non è chiaro se anche per questi prodotti e per le relazioni con i fornitori sottostanti sia applicato un rapporto 'altruista' del 'giusto prezzo'. In generale, poi, possiamo affermare che le ridotte economie di scala di quest'azienda rispetto alla grande distribuzione comportano un significativo costo del distributore che incide parecchio nella formazione del prezzo, rendendo più onerosa per il consumatore la scelta d'acquisto di un prodotto NaturaSì.

Per quanto riguarda il *who*, il creare comunità, EcorNaturaSì, pur con tutti gli sforzi compiuti in questa direzione nel corso degli ultimi 30 anni per sostenere produttori e negozianti, non si è ancora 'spossessata' della missione come il modello delle 5w richiederebbe. La missione è stata scritta solo nel corso degli ultimi due anni dal presidente dell'azienda e manca ancora il passaggio fondamentale di donarla alla comunità del biologico per farli sentire attori e non spettatori di questo processo. Certo, la base è ottima, ma ogni stakeholder per sentirsi parte importante di una comunità ha diritto di arricchire la missione con il suo punto di vista in un processo di co-creazione di contenuti.

Come abbiamo visto, infatti, il fine ultimo dell'impresa consapevole è quello che collaboratori, clienti e fornitori vantino un senso di appartenenza verso la missione e i valori in essa contenuti, tale da affermare che questi sono anche la *loro* missione e i *loro* valori. Per arrivare a questa fondamentale tappa nel cammino di costruzione di una comunità, l'impresa consapevole deve essere disposta a condividere, allargare, e a volte stravolgere, la missione con quello che la comunità sente di aggiungere per farla propria, con uno sforzo incredibile di ascolto per cercare di cogliere punti di vista nuovi e sconosciuti che arricchiscono la missione di sfumature inaspettate. Questo è un passo molto difficile, ma imprescindibile per realizzare una missione consapevole: è una grande prova non solo di ascolto, ma di vero e proprio altruismo spossessarsi della missione scritta di proprio pugno - che rappresenta spesso quasi un testamento dei propri valori più profondi - per donarla a una comunità che, prima di poterla sostenere, ha bisogno di farla propria.

Su questa base si appoggia poi un'altra tappa strategica della costruzione concreta di comunità allargate a tutta la filiera, ancora tutta da costruire per EcorNaturaSì. Mi riferisco a una progettazione reale del cambiamento, tramite progetti con rendicontazione periodica agli stakeholder, nell'ottica di realizzare insieme questa missione allargata.

Inoltre, il progetto di realizzare comunità con i consumatori è - a mio modesto avviso - ancora troppo idealistico, soprattutto se si ha la convinzione che a realizzarlo sia EcorNaturaSì e non i punti vendita. La costruzione di comunità con i consumatori avviene ogni giorno concretamente solo nelle comunità locali, con rapporti da uomo a uomo. In questo,

l'azienda dovrebbe spostare in periferia e non mantenere al centro i progetti di cambiamento, spronando e lasciando ai negozi maggiore libertà di iniziativa individuale.

Un ultimo appunto riguardo ai collaboratori di EcorNaturaSi. L'azienda dovrebbe impegnarsi maggiormente nell'esplorazione dei percorsi biografici di ogni collaboratore, per cercare di individuare le missioni individuali di ognuno, in linea con una più forte adesione al modello delle 5w e con la filosofia di Rudolf Steiner alla quale si ispira. Infatti, sappiamo che, prima di aderire a una missione aziendale, ogni lavoratore cerca una propria missione individuale nel lavoro. Ogni azienda dovrebbe quindi far combaciare missione individuale e missione aziendale, individuando gli ambiti di applicazione in cui entrambi possono meglio esternarsi e arricchirsi a vicenda.

#### **4 Come applicare il modello? Cosa può fare una p.m.i. del Nordest**

L'applicazione del modello delle 5w non è esclusivo appannaggio delle medio-grandi imprese. Ogni azienda può sperimentare questo modello per acquistare consapevolezza. Come procedere? Il mio consiglio è quello di cominciare a fare esperienza della missione più autentica, provando a declinarla nero su bianco nei concetti del Vero, del Bello e del Buono. Successivamente, poiché al centro del modello stanno le azioni, l'azienda deve progettare e pianificare delle micro-azioni sostenibili che comincino, seppur lentamente, a realizzare la nuova missione. Così facendo, la ruota del modello avrà cominciato ad avviarsi, una consapevolezza stimolerà l'altra, da una pianificazione ne nascerà una successiva e così, di tappa in tappa, si prenderà sempre più coraggio e si daranno sempre più profondità e coerenza alla declinazione della missione aziendale consapevole.

Allo stesso modo, gradualmente, l'azienda potrà quindi orientare verso gli stakeholder i concetti di altruismo e fratellanza e quindi costruire *comunità*, ricordandosi sempre la regola generale di pianificare e realizzare micro-azioni sostenibili e coerenti con il nuovo modello valoriale delle imprese consapevoli. Occorre preoccuparsi della profittabilità del modello? Il caso EcorNaturaSi, con crescita annua costante a due cifre dalla nascita a oggi, insegna a non pensare al ritorno economico. Il profitto è solo una conseguenza di un modello che, lavorando con i giusti concetti di un organismo vivente, è per definizione sostenibile nei triplici ambiti economico, ambientale e sociale, e quindi può portare a tutta la filiera solo salute e prosperità a lungo termine.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Già Keynes nel 1931, in un saggio poco conosciuto agli stessi studiosi di economia, è molto critico nei confronti dei modelli economici che hanno al centro solo la massimizzazione dei profitti, vedendoli come un male necessario in un percorso di crescente consape-



Figura 9. Un esempio di applicazione del modello a una p.m.i. del Nordest

## 5 Conclusioni

Il modello delle imprese consapevoli offre una visione olistica dell'agire imprenditoriale che ogni azienda può cominciare ad applicare e che non appartiene quindi solo a singoli imprenditori creativi e lungimiranti che, per fortunati motivi, sono riusciti a realizzare la loro missione imprenditoriale e di vita.

Per cominciare a diventare imprese consapevoli non basta, però, solamente declinare la propria personale applicazione del *cosa*, del *perché* e del *chi* di questo modello, ma soprattutto occorre vincere la resistenza al cambiamento generata da pensieri come il 'non qui', il 'non ora', 'le piccole azioni non servono a nulla'. La consapevolezza del 'qui', dell' 'ora' e delle 'piccole azioni' è, invece, fondamentale per sperimentare la potenzialità,

volezza sociale che sarebbe durato per centinaia d'anni, e solo al termine avrebbe portato alla comprensione dei veri fini etici dell'economia. Egli afferma: 'Nel momento in cui l'accumulazione di ricchezza cesserà di avere l'importanza sociale che le attribuiamo oggi, i nostri codici morali non saranno più gli stessi. Saremo finalmente in grado di buttare alle ortiche molti pseudo-principi che ci affliggono da duecento anni, e che ci hanno spinto a far passare alcune fra le più ripugnanti qualità umane per virtù eccelse. Potremo finalmente permetterci di assegnare al desiderio di denaro il suo giusto valore. L'amore per il denaro, per il possesso del denaro - da non confondersi con l'amore per il denaro che serve a vivere meglio, a gustare la vita -, sarà, agli occhi di tutti, un'attitudine morbosa e repellente, una di quelle inclinazioni a metà criminali e a metà patologiche da affidare con un brivido agli specialisti di malattie mentali' (2009, 25). E più avanti afferma ancora: 'Dobbiamo tornare a porre i fini avanti ai mezzi, e ad anteporre il buono all'utile. Dobbiamo onorare chi può insegnarci a cogliere meglio l'ora e il giorno, quelle deliziose persone capaci di apprezzare le cose fino in fondo, i gigli del campo che non lavorano e non filano. Ma, attenzione, il tempo non è ancora venuto. Per almeno un altro centinaio di anni dovremo fingere con noi stessi che il bene è male, e il male è bene; perché il male è utile e il bene no. Per un altro po', i nostri dèi continueranno a essere gli stessi, perché solo l'avarizia, l'usura e la precauzione possono condurci oltre il tunnel della necessità economica, a vedere la luce' (28).

la profondità, la strategicità e la capacità di generazione del nuovo di questo modello.

Torniamo, infine, alla nostra domanda iniziale. L'economia è un mezzo o un fine per la società? Esiste un agire etico nell'economia? L'Italia è la patria della cosiddetta 'Economia Civile', una tradizione di pensiero economico nata in Toscana nel XV secolo e continuata fino al 1753 con la prima cattedra al mondo di Economia Civile all'università di Napoli, tenuta dal sacerdote, scrittore, filosofo ed economista Antonio Genovesi. Da Napoli a Milano, l' 'economia civile' ha avuto poi altri padri pensatori come Pietro Verri, Gian Domenico Romagnosi e tanti altri. L'idea di base è quella di rifiutare l'assunto antropologico *homo hominis lupus*, secondo cui ogni uomo è un lupo nei confronti degli altri uomini, che troviamo al centro del paradigma attuale dell'economia, verso una concezione più realistica secondo la quale *homo homini natura amicus*, cioè ogni uomo è per natura amico dell'altro uomo (cf. Bruni, Zamagni 2004). Purtroppo, l'Italia e il mondo economico hanno poi perso questa nobile concezione dell'uomo e dell'economia, con l'avvento del cosiddetto *homo economicus* che ha come unico obiettivo la massimizzazione del benessere individuale, in una logica egoistica che, al massimo, gli studiosi di etica ed economia fino a oggi sono riusciti solo a moderare, ma non a scalfire. Siamo ancora lontani anni luce dall'affermare che un sano funzionamento dell'economia ha invece alla base una missione per il miglioramento dell'umanità, l'altruismo più puro e la costruzione di comunità.

Tuttavia, in Italia e nel mondo c'è un crescente interesse e un bisogno di un agire aziendale consapevole ed etico, perché ci si rende sempre più conto che l'economia non è fine a se stessa, ma uno strumento al servizio di quanto di più Vero, di più Bello e di più Buono vi è in ognuno di noi. In ogni azienda, si dovrebbe realizzare la missione di ogni uomo, lavoratore o imprenditore che sia e, tutti insieme, cercare di costruire una società, un ambiente, un mondo migliore da vivere e da donare ai nostri figli e nipoti. L'Italia, grazie a pensatori come Antonio Genovesi o imprenditori come Adriano Olivetti, di questa consapevolezza è stata profeta. Vale la pena aspettare tempi migliori? Il modello delle 5w insegna che è tempo di agire.

## Bibliografia

- Bruni, Luigino; Zamagni, Stefano (2004). *Economia Civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*. Bologna: il Mulino.
- Ciconte, Fabio; Liberti, Stefano (2017). «Supermercati, il grande inganno del sotto costo». *Internazionale*, 27 febbraio 2017. URL <http://www.internazionale.it/reportage/fabio-ciconte/2017/02/27/supermercati-inganno-sotto-costo> (2017-10-11).

- De Nardi, Gianluca (2015). «Le nuove contaminazioni tra profit e no profit. L'impresa consapevole». *30+ anni di aziendalisti in Laguna*. Venezia: Edizioni Ca' Foscari. DOI 10.14277/978-88-6969-037-2.
- Honeyman, Ryan (2014). *The B Corp Handbook. How to Use Business as a Force for Good*. Oakland (CA): Berrett-Koehler Publishers.
- Keynes, John Maynard [1931] (2009). *Possibilità economiche per i nostri nipoti*. Milano: Adelphi.
- Mackey, John; Sisodia, Rajendra (2013). *Conscious Capitalism. Liberating the Heroic Spirit of Business*. Boston (MA): Harvard Business Review Press.
- Sinek, Simon (2011). *Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Londra: Penguin.
- Steiner, Rudolf [1922] (2014). *I capisaldi dell'economia*. Milano: Fratelli Bocca.
- Steiner, Rudolf [1919] (1999). *I punti essenziali della questione sociale*. Milano: Editrice Antroposofica.
- Steiner, Rudolf [1924] (2009). *Impulsi scientifico spirituali per il progresso dell'agricoltura*. Milano: Editrice Antroposofica.

## **Sitografia**

<https://www.investor.brunellocucinelli.com/it/impresa-umanistica>  
<https://www.accademiabiodinamica.it>  
<https://www.adottaunazolla.bio>  
<https://www.biopartecipa.it>  
<https://www.demeter.it>  
<https://www.ecor.it>  
<https://www.ecornaturasi.it>  
<https://www.fattoriadivaira.it>  
<https://www.feder.bio>  
<https://www.google.com/about/company/>  
<https://www.internazionale.it/reportage/fabio-ciconte/2017/02/27/supermercati-inganno-sotto-costo>  
<https://www.lacruna.it>  
<https://www.naturasi.it>  
<https://www.seminareilfuturo.it>  
<https://www.wholecitiesfoundation.org>  
<https://www.wholekidsfoundation.org>  
<https://www.wholeplanetfoundation.org>  
<https://www.theguardian.com/business/2009/aug/05/whole-foods-boss-junk-food>  
<https://www.treccani.it/enciclopedia/altruismo/>

## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

# La sostenibilità nell'Università: il caso di Ca' Foscari

Federica De Marco, Martina Gonano, Fabio Pranovi  
(Università Ca' Foscari Venezia, Italia)

**Sommario** 1 Premessa. – 2 Sostenibilità e Università. – 3 L'approccio di Ca' Foscari alla sostenibilità.  
– 4 Il coinvolgimento degli stakeholder dell'Ateneo. – 5 La rendicontazione di sostenibilità.

## 1 Premessa

Per un'organizzazione essere responsabili (*accountable*) significa tenere conto dei propri impatti (positivi e/o negativi) nel contesto ambientale, sociale ed economico, in un'ottica multi-stakeholder. Quest'approccio, delineato in prima battuta per le imprese *profit*, è da ritenere a maggior ragione estensibile alle imprese *no profit* e alle pubbliche amministrazioni, che perseguono un fine eminentemente sociale. In tale ambito, si può affermare che anche per le università sia ravvisabile un 'obbligo morale', ancor prima ed in assenza di obblighi legislativi, di agire in modo responsabile dando conto del proprio operato, dal momento che, per il perseguimento degli obiettivi istituzionali, vengono utilizzate risorse messe a disposizione da istituzioni e soggetti pubblici e privati (Locatelli, Schena 2011).

In quest'ottica, l'Università Ca' Foscari sin dal 2010 ha deciso di intraprendere un percorso che coniughi sostenibilità ed accountability. Non solo ha inserito la sostenibilità all'interno dei processi e delle attività di tutte le sue strutture, ma si è fatta anche promotrice di questi valori presso gli stakeholder interni ed esterni, grazie ad iniziative e progetti che coinvolgessero il territorio e altri soggetti nazionali e internazionali.

In questo capitolo, viene presentato l'approccio alla sostenibilità adottato da Ca' Foscari, con particolare attenzione ai temi dello stakeholder engagement e della rendicontazione.

## 2 Sostenibilità e Università

### 2.1 Il contesto internazionale e l'approccio nazionale

L'importanza del concetto di sostenibilità nell'affrontare l'attuale situazione di crisi profonda e generalizzata cui stiamo assistendo da qualche decennio, trova la sua massima e più recente espressione nell'Agenda per lo Sviluppo Sostenibile 2030 adottata nel 2015 dall'ONU (*Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*). Nel suo preambolo si legge:

Quest'agenda è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità. Essa persegue inoltre il rafforzamento della pace universale in una maggiore libertà. Riconosciamo che sradicare la povertà in tutte le sue forme e dimensioni, inclusa la povertà estrema, è la più grande sfida globale ed un requisito indispensabile per lo sviluppo sostenibile.

Tutti i paesi e tutte le parti in causa, agendo in associazione collaborativa, implementeranno questo programma. Siamo decisi a liberare la razza umana dalla tirannia della povertà e vogliamo curare e salvaguardare il nostro pianeta. Siamo determinati a fare i passi audaci e trasformativi che sono urgentemente necessari per portare il mondo sulla strada della sostenibilità e della resilienza. Nell'intraprendere questo viaggio collettivo, promettiamo che nessuno verrà trascurato. («Preambolo», *Agenda 2030*, ONU)

Già nel rapporto della Commissione Brundtland (1987) si sottolinea come le strutture educative, dall'asilo fino all'università, debbano svolgere un ruolo centrale nella diffusione del concetto di sostenibilità presso la comunità su cui insistono.

Nella realtà universitaria questa urgenza viene sottolineata nel 1990, quando l'ULSF (Association of University Leaders for a Sustainable Future) adotta la *Dichiarazione di Talloires*, che viene sottoscritta da più di 400 università in 50 paesi del mondo. Nell'intestazione della dichiarazione si legge:

Noi presidenti, rettori, vice cancellieri di tutte le regioni del mondo siamo seriamente preoccupati per le dimensioni e la velocità senza precedenti dell'inquinamento del degrado ambientale e per l'esaurimento delle risorse naturali. L'inquinamento dell'aria e dell'acqua a livello locale, regionale e mondiale; l'accumulo e la distribuzione di rifiuti tossici; la distruzione e l'esaurimento delle foreste, delle superfici coltivabili e dell'acqua; la riduzione dello strato d'ozono e le emissioni di gas ad effetto serra minacciano la sopravvivenza del genere umano e delle altre migliaia di specie viventi, l'integrità del pianeta Terra e della sua biodiversità, la sicurezza delle nazioni e il patrimonio per le future ge-

nerazioni. Questi cambiamenti ambientali sono provocati da modelli di consumo e di produzione, ingiusti e non sostenibili, che aumentano la povertà in molte regioni del mondo. Riteniamo che siano necessari provvedimenti immediati per affrontare questi problemi fondamentali e invertire la tendenza attuale. La stabilizzazione della popolazione umana, l'adozione di tecniche agricole e di metodi di produzione industriale ecologici, la riforestazione e il ripristino ambientale sono elementi cruciali per la creazione di un futuro equo e sostenibile per il genere umano in armonia con la natura. Le università hanno un ruolo rilevante nell'istruzione, nella ricerca, nella costituzione delle linee guida e nello scambio delle informazioni necessarie a rendere possibili questi obiettivi. Per tale motivo i leader delle università devono dare inizio e supportare una mobilitazione delle risorse interne ed esterne in modo che le istituzioni di cui sono a capo possano rispondere a questa sfida urgente.

In queste parole viene subito chiarito che anche se il problema risulta evidente soprattutto negli aspetti ambientali, il cambiamento deve per forza di cose essere anche economico e sociale, ribadendo che queste tre dimensioni sono interconnesse e indivisibili e che devono essere approximate in modo complementare.

Negli anni sempre più atenei nel mondo hanno sentito la responsabilità di inserire lo sviluppo sostenibile tra le proprie aree di ricerca e anche all'interno delle proprie prassi organizzative, costituendosi in reti attraverso cui scambiare buone pratiche e definire standard di azione e di rendicontazione.

In particolare in Italia nel 2016 è stata costituita all'interno della CRUI (Conferenza dei Rettori delle Università Italiane) la RUS (Rete delle Università per lo Sviluppo sostenibile) che riunisce ad oggi 51 atenei italiani<sup>1</sup>, tra cui Ca' Foscari che è tra i soci promotori e fondatori ed è stata scelta come sede della segreteria organizzativa per i primi tre anni della rete. Obiettivo della RUS è

la diffusione della cultura e delle buone pratiche di sostenibilità, sia all'interno che all'esterno degli Atenei (a livello urbano, regionale, nazionale, internazionale), in modo da incrementare gli impatti positivi in termini ambientali, etici, sociali ed economici delle azioni poste in essere dagli aderenti alla Rete, così da contribuire al raggiungimento degli SDGs (i 17 Obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile, *ndr*) e in modo da rafforzare la riconoscibilità e il valore dell'esperienza italiana a livello internazionale.

1 Dato al 25 aprile 2017; fonte: RUS, Segreteria organizzativa.

## 2.2 Il contesto urbano e territoriale

Le istituzioni universitarie hanno una responsabilità sociale che è intrinseca nel proprio scopo e nelle proprie azioni. Il loro ruolo per quanto concerne la sostenibilità è molto ampio; va dall'adottare e promuovere questo paradigma all'interno dei corsi di studio, fino alla contaminazione delle attività di ricerca; stimolando le riflessioni e i comportamenti individuali e collettivi; aumentando l'impegno intellettuale, emotivo e politico del corpo studentesco verso la sostenibilità (Jones et al. 2010) e stimolando processi di collaborazione tra gli studenti, promuovendo così la formazione di sostenibilità.

In questo senso, è importante introdurre il modello di *urban university*, ossia un'università che manifesta un profondo senso di responsabilità per il territorio che la ospita e diviene riferimento e supporto per la risoluzione delle criticità che si manifestano in esso (Martinez-Brawley, 2003).

Questo modello prevede un approccio olistico da parte dell'ateneo, che agisca tenendo conto di tutti i propri stakeholder e miri a rispondere alle loro diverse esigenze in modo puntuale e quanto più appropriato e completo.

Il contesto territoriale in cui l'università è inserita è molto rilevante e nel caso di Ca' Foscari diviene particolarmente sfidante nel momento in cui si decide di coniugare Venezia al concetto di sostenibilità. Venezia, infatti, rappresenta un eccezionale caso studio, caratterizzato da forti contrasti, che si esplicano anche sul piano sociale. A seconda della prospettiva che si assume, essa può alternativamente essere vista come un magnifico esempio di co-evoluzione tra ambiente naturale e tessuto urbano (Solidoro et al. 2010), oppure un eclatante caso di gestione insostenibile, vedi, ad esempio la scarsa capacità/volontà di gestire i flussi turistici (Russo 2002).

In relazione a tutto ciò, emergono chiare alcune domande relative al ruolo che l'università è attesa giocare nel contesto di una città peculiare come Venezia, e ai modi con cui intervenire, portando contributi che muovano dalle proprie specificità.

## 3 L'approccio di Ca' Foscari alla sostenibilità

### 3.1 Il contesto di riferimento

L'Università Ca' Foscari è la prima business school d'Italia; fondata nel 1868 come Regia Scuola Superiore di Commercio di Venezia, fin dalle origini a fianco alle scienze economiche sviluppa una particolare attenzione allo studio delle lingue e culture orientali ed occidentali, caratteristica che riflette la lunga tradizione di Venezia come crocevia di culture e commerci.

Sviluppa negli anni i propri programmi di ricerca e di formazione su

quattro direttive principali, tutte che denotano un particolare legame con il territorio e con la città: Economia e Management, Lingue e Letterature Straniere, Lettere e Scienze. Nel 1968 viene adottato il titolo di Università Ca' Foscari, utilizzando il nome del palazzo sul Canal Grande, costruito e di proprietà dell'omonima famiglia, sede principale dell'Ateneo.

Oggi offre corsi a tutti i livelli, sia in italiano che in inglese: 16 corsi di lauree triennali, 28 corsi di laurea magistrale e 34 master professionali di I e II livello, oltre a 12 corsi di dottorato<sup>2</sup>. Gli studenti iscritti sono quasi 22.000 e più del 5% proviene da paesi stranieri<sup>3</sup>.

Certamente l'unicità che contraddistingue la città di Venezia - dove si trovano la maggior parte delle strutture amministrative, organizzative e didattiche di Ca' Foscari - ha agito da fattore propulsivo per intraprendere concretamente un percorso verso la sostenibilità (Mio 2013).

Il primo passo è stato nel 2008, quando l'Ateneo si è volontariamente dotato di un *Codice etico*, (divenuto poi obbligatorio due anni dopo, con la legge 240 del 30 gennaio 2010). Esso costituisce un utile strumento di condivisione valoriale e di costruzione di un quadro di regole di comportamento; la sua conoscenza e sottoscrizione da parte del personale dell'Ateneo può infatti rappresentare un elemento che definisce le regole condivise, rappresentando così una guida di comportamento a tutti i livelli di responsabilità (Locatelli, Schena 2013).

Successivamente, tra le prime scelte caratterizzanti il percorso di sostenibilità iniziato c'è stata l'istituzione, nel 2009, è stata istituita la figura del delegato del rettore per la sostenibilità ambientale e responsabilità sociale (dal 2014, con il nuovo mandato rettorale, il titolo è divenuto 'delegato alla sostenibilità'). Questa è stata particolarmente rilevante e testimonia la notevole attenzione riservata dai vertici accademici per queste tematiche, nonché la volontà di implementare un nuovo approccio gestionale.

### 3.2 Il programma *Ca' Foscari sostenibile*

Nel 2010 l'Ateneo inaugura *Ca' Foscari sostenibile*, progetto - ora programma - presidiato dalla struttura amministrativa Ufficio Processi e Progetti Speciali in staff alla Direzione Amministrativa (ora ufficio Progetti Speciali, all'interno dell'Area Pianificazione e Programmazione Strategica).

L'obiettivo del progetto è duplice: da un lato analizzare i processi in atto a livello organizzativo e renderli più sostenibili dal punto di vista economico, ambientale e sociale; dall'altro diffondere una cultura di sostenibilità presso la comunità cafoscarina, il territorio e gli altri stakeholder dell'A-

2 Dati riferiti all'a.a. 2015-16; fonte: Relazione Unica di Ateneo.

3 Studenti iscritti nell'a.a. 2015-16: 21.775; fonte: Relazione Unica di Ateneo.

teneo. Viene quindi adottato sia l'approccio top-down, in particolare per quanto riguarda le revisione dei processi interni e lo sviluppo di documenti strategici e operativi, che l'approccio bottom-up, utilizzato soprattutto per le iniziative di coinvolgimento degli stakeholder interni e del territorio.

Sempre nel 2010, gli organi di Ca' Foscari approvano la prima *Carta degli Impegni di Sostenibilità* (CIS), dove vengono delineati le azioni e gli obiettivi per il successivo triennio, affidati alle varie unità organizzative e suddivisi in dieci aree tematiche.

La *Carta degli Impegni di Sostenibilità*, il *Codice etico* e la sostenibilità come principio d'azione dell'Università vengono riaffermati anche nel nuovo Statuto, approvato nel 2011, dove, all'articolo 3:

2. L'Università si dota di un 'Codice etico', di un 'Codice di condotta per la prevenzione e la lotta contro il fenomeno del mobbing' e di un 'Codice di condotta contro le molestie sessuali', volti a evitare al suo interno ogni forma di discriminazione, diretta ed indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione e alla lingua, ogni tipo di conflitti di interessi e qualsiasi forma di nepotismo e favoritismo, per la prevenzione delle molestie sessuali e morali (mobbing) per la tutela della dignità delle lavoratrici e dei lavoratori, delle studentesse e degli studenti. 3. L'Università si dota di una Carta degli Impegni per la Sostenibilità in cui definisce le regole e gli obiettivi volti a minimizzare il proprio impatto sull'ambiente e sulle risorse naturali, ad aumentare la coesione sociale e a ridurre le disuguaglianze al suo interno, a favorire la crescita culturale e il progresso economico sostenibile del territorio. (Statuto di Ateneo, Titolo I - Principi fondamentali, art. 3, comma 2 e 3)

Lo Statuto e la *Carta degli Impegni* sono quindi gli strumenti cardine per la *governance* di Ca' Foscari, con la quale l'impegno per la sostenibilità è ulteriormente rafforzato e viene affermato attraverso l'enunciazione di principi e valori fondamentali, la definizione di obiettivi e la ripartizione delle responsabilità precise (Mio 2013). Nel 2011, Ca' Foscari approva anche il nuovo Piano strategico e la sostenibilità viene identificata come uno dei dieci obiettivi strategici: «Assumere un orientamento trasversale di sostenibilità, potenziando la didattica e la ricerca di sostenibilità e favorendo l'acquisizione di processi e comportamenti sostenibili». Nello stesso anno viene pubblicato, infine, il primo bilancio di sostenibilità, la cui struttura e caratteristiche verranno dettagliate più avanti in questo capitolo.

Dal 2010 al 2014, l'Ateneo stringe un accordo con il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare per lo sviluppo di un progetto di carbon management, grazie al quale vengono sviluppate le linee guida per la gestione delle emissioni di carbonio delle Università italiane.

Nel 2013, inoltre, viene ottenuta la certificazione LEED EB: O&M (Le-

adership in Energy and Environmental Design) per la sede centrale di Ca' Foscari, che diviene il palazzo certificato più antico del mondo. L'Ateneo veneziano costituisce quindi un'importante case study per l'applicazione di criteri di risparmio energetico in un contesto storico e operativo così complesso e limitante. L'auspicio è che tale esperienza porti altre strutture analoghe ad interrogarsi sulla effettiva necessità di un risparmio energetico complessivo. Per Ca' Foscari la certificazione rappresenta una sorta di linea base per mantenere e migliorare la propria performance energetica, anche nell'ottica del rinnovo della certificazione e dell'aumento del livello di efficienza.

L'Università Ca' Foscari negli anni è quindi diventata un vero e proprio modello di gestione per quanto riguarda la sostenibilità, con un approccio trasversale, che guarda in modo integrato agli aspetti ambientali, sociali ed economici. Il consolidamento dei valori e l'adozione di questi nuovi modelli manageriali incidono in modo positivo sullo sviluppo dei processi e delle attività e si intersecano con il rinnovamento degli strumenti di pianificazione e rendicontazione dell'Ateneo.

Dal 2013 gli obiettivi della *Carta degli Impegni di Sostenibilità* vengono integrati nel piano delle performance assieme agli altri obiettivi - organizzativi, di trasparenza e anticorruzione - divenendo così uno degli strumenti con i quali l'Ateneo migliora la propria attività e dà conto dei propri risultati.

La sostenibilità rimane uno dei principi guida anche nel nuovo Piano strategico 2016-2020, in cui un dei cinque obiettivi è «Assicurare un futuro accademico sostenibile» che individui l'agire responsabile, efficiente e trasparente dell'Ateneo e l'orientamento allo sviluppo sostenibile.

Si può quindi affermare che Ca' Foscari ha scelto l'approccio definito 'strategico organizzativo', che identifica la piena espressione del recepimento delle logiche della sostenibilità da parte dell'Ateneo, in cui trova concretezza il principio 'walk as you talk'. In questo caso l'azione dell'Ateneo si inquadra in un framework coerente, con un intervento che ha carattere di globalità, pervasività, entro una prospettiva umanitaria, a cui sono ricondotti la mission, gli assi strategici, gli aspetti gestionali e organizzativi. Ciò significa modellare opportunamente i diversi sistemi, tra cui in particolare il sistema di governance, di pianificazione strategica, di misurazione e valutazione della performance, di comunicazione (Borgato, 2016).

Nel percorso di Ca' Foscari sono individuabili diverse fasi di implementazione della sostenibilità: nella prima ci si è concentrati nell'operare a livello interno, rimodulando i processi, le strutture e le infrastrutture e riducendo quindi la propria 'insostenibilità' interna. In una seconda fase, l'Ateneo si è concentrato nello sviluppo di progetti e azioni che coinvolgessero sempre di più gli stakeholder, con particolare attenzione a quelli interni, con l'obiettivo di sensibilizzare e rendere partecipe la comunità cafoscarina delle tematiche di sostenibilità. Infine, in un'ottica di inclusività, l'Ateneo

si sta rivolgendo al territorio e alla comunità esterna, proponendosi, grazie all'esperienza maturata negli anni, sia nel ruolo attivo di disseminatore di nuove progettualità nel territorio che come luogo in cui sperimentare e accogliere input anche esterni per quanto riguarda la sostenibilità.

## 4 Il coinvolgimento degli stakeholder dell'Ateneo

Nella consapevolezza che il successo dell'implementazione di qualsiasi misura gestionale passa attraverso il coinvolgimento diretto degli stakeholder, Ca' Foscari ha fin da subito sviluppato politiche di engagement a vari livelli, dedicando particolare attenzione alle attività di disseminazione della sostenibilità.

In particolare l'azione si è concentrata sul coinvolgimento del corpo studentesco, principale stakeholder dell'Università. Sono quindi state individuate due linee principali di intervento: da un lato il coinvolgimento diretto in progetti specifici relativi a tematiche di sostenibilità, che permettano agli studenti di sviluppare competenze trasversali e di vedere la sostenibilità come una prospettiva a livello formativo e professionale; dall'altro azioni di sensibilizzazione attraverso cui gli studenti possano acquisire consapevolezza su come i comportamenti all'interno del Campus impattino sulla sostenibilità, a livello di Ateneo e su scala mondiale, stimolando la correlazione tra modifiche di atteggiamenti e gli effetti sostanziali che questi possono produrre.

Concependo l'Università come un laboratorio del cambiamento del territorio, negli anni sono state realizzate azioni per coinvolgere gli interlocutori in progetti e iniziative che avessero come focus la sostenibilità. La caratteristica di queste attività è di creare una relazione con il territorio e la comunità, anche quando sono indirizzate primariamente a studenti e personale.

Di seguito vengono presentati brevemente cinque progetti realizzati dall'Ateneo in questo ambito.

### 4.1 I progetti di engagement che interagiscono con il territorio

#### 4.1.1 Ca' Foscari sociale: Ca' Foscari e il mondo no profit

Con l'intento di aumentare la consapevolezza del ruolo sociale dell'Ateneo e al tempo stesso rendere più pregnante la propria presenza nel territorio in cui opera, dal 2012 è stato attivato il progetto *Ca' Foscari sociale*, che mira a creare una connessione con la realtà territoriale dell'associazionismo e del no profit nell'ottica di reciproco scambio e creazione di nuove sinergie che mirino allo sviluppo culturale e all'arricchimento del tessuto sociale locale.

Il progetto prevede di incrociare le esigenze delle associazioni no profit con quelle degli studenti e del personale che desiderino svolgere un servizio di volontariato. Lo scopo è duplice: da un lato incrementare il ruolo sociale dell'Ateneo valorizzando le professionalità e le capacità - talvolta nascoste - dei singoli individui, dall'altro inserirsi nel territorio di riferimento mettendole a disposizione della multiforme e ricchissima realtà veneta del volontariato.

Tra le caratteristiche più rilevanti di *Ca' Foscari sociale* è particolarmente significativo il fatto che la partecipazione sia volontaria e quindi che non siano previsti compensi o forme di guadagno e che le attività si svolgano (per il personale) al di fuori dell'orario di lavoro. Inoltre l'Università non prevede alcuna manifesta ricompensa per i dipendenti che vi aderiscono dato che si tratta di un'iniziativa *pro bono*. Il successo del progetto è stato determinato dai valori che ispirano i membri della comunità cafoscarina (Mio 2013).

#### 4.1.2 Università del Volontariato

All'interno di *Ca' Foscari sociale*, nel 2014 nasce il progetto *Università del Volontariato* che vede una fattiva collaborazione con il Coordinamento delle Associazioni di Volontariato della Provincia di Treviso. Si tratta di un iter formativo annuale gratuito e aperto a tutti, che vuole offrire conoscenze e strumenti di approfondimento per tutte quelle persone che operano o desiderano operare nel Terzo Settore. L'Ateneo mette a disposizione gratuitamente sia gli spazi per le lezioni presso il Campus di Treviso (sede in cui è nato il progetto), che numerosi docenti per gli insegnamenti. Promuove inoltre la partecipazione dei propri studenti a tale iniziativa, prevedendo il riconoscimento del percorso formativo all'interno del curriculum di studi.

#### 4.1.3 Green Public Procurement: Ca' Foscari, la realtà produttiva e le PA

Nel 2015 l'Ateneo, in collaborazione con Fondazione Ca' Foscari e grazie al finanziamento della Camera di Commercio Venezia Rovigo Delta Lagunare, attiva il progetto *Green Public Procurement (GPP). Vincoli e opportunità per imprese e pubbliche amministrazioni* volto ad analizzare la diffusione della cultura della responsabilità sociale d'impresa, sia nella Pubblica Amministrazione (PA) che nelle imprese locali, con particolare attenzione al settore degli acquisti.

Nella prima fase del progetto, è stata sviluppata un'indagine che, partendo dall'Amministrazione Centrale come caso studio, ha calcolato l'effettivo valore di spesa per prodotti e servizi con caratteristiche verdi tra gli acquisti realizzati in MEPA (Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione), dall'Ateneo. L'indagine è stata quindi estesa anche agli otto

dipartimenti dell'Ateneo, attraverso la somministrazione di un questionario online, evidenziando un trend positivo per quanto riguarda gli 'acquisti verdi'. In seguito, il questionario viene esteso a livello regionale, coinvolgendo un campione di pubbliche amministrazioni e imprese. L'indagine ha evidenziato l'interesse per i temi ambientali con un aumento nell'adozione di politiche di sostenibilità da parte sia delle pubbliche amministrazioni che delle aziende.

Data la crescente attenzione normativa dedicata agli acquisti verdi e in particolare al Green Public Procurement, nel 2016 il progetto prosegue con una giornata tematica che coinvolge diversi stakeholder - interni ed esterni - con l'obiettivo di promuovere lo scambio di best practice nell'ambito degli acquisti verdi e di stimolare il dialogo tra pubblico e privato per elaborare soluzioni innovative che superino le criticità esistenti tanto per i fornitori, quanto per il committente pubblico.

Con questo progetto Ca' Foscari vuole rafforzare il rapporto con i partner istituzionali quali la Regione Veneto e la CCIAA e aprire un dialogo con le realtà produttive del territorio, a partire dai propri fornitori, con l'ottica di creare pratiche di sostenibilità condivise, applicabili sia all'interno dell'Ateneo, che al suo esterno.

#### 4.1.4 Orto in Campus: Ca' Foscari e la rete degli orti urbani

Nell'ottobre 2016, prende avvio nel giardino del Campus Scientifico di Mestre (in via Torino), il progetto *Orto in Campus*. Si tratta di un primo esperimento di orto sinergico e giardino della biodiversità che vede la fattiva collaborazione della struttura amministrativa che si occupa della gestione degli spazi verdi dell'Ateneo (Area Servizi Immobiliari e Acquisti) con il Dipartimento di Scienze Ambientali e Informatica e Statistica (DAIS). Il progetto si compone di due parti: un giardino per la biodiversità, in cui vengono piantati esemplari di specie autoctone rare o in via di estinzione, e un orto sinergico in cui sono attivate pratiche di orticoltura. Si tratta da un lato di uno strumento di ricerca e divulgazione scientifica - sono infatti coinvolti i ricercatori del gruppo di Ecologia Vegetale del DAIS - dall'altro di uno spazio dove attivare comportamenti sostenibili e attraverso il quale l'Università può mettersi in relazione con le realtà cittadine attive sui temi legati all'agricoltura sostenibile e alla coltivazione urbana.

Al progetto attualmente aderiscono circa 40 studenti, provenienti da diversi corsi di studio, che si occupano di tutte le attività di gestione dell'orto, nonché di organizzare incontri di informazione e divulgazione sui temi dell'orticoltura sinergica e dell'agricoltura sostenibile, stringendo rapporti con le associazioni e le realtà locali. In questo senso, l'*Orto in campus* diventa non solamente un progetto per valorizzare gli spazi del campus scientifico e per fare letteralmente ricerca sul campo, ma anche un

modo per connettere l'Università con il territorio su cui insiste, tessendo relazioni con tutti i soggetti che si occupano di sostenibilità.

#### 4.1.5 KIDS University Venezia: Ca' Foscari e le scuole

A maggio 2017 il Campus Scientifico di Ca' Foscari ospita la prima edizione della KIDS University Venezia. L'iniziativa nasce dalla collaborazione dell'Ateneo con l'associazione Pleiadi, che si occupa di divulgazione scientifica ai bambini e ragazzi delle scuole primarie e delle secondarie di primo livello e che gestisce il format della Kids University a livello nazionale.

Si tratta di una settimana di lezioni dedicate ai bambini e ai ragazzi delle scuole, tenute dai docenti e ricercatori dell'Ateneo su tematiche legate ai propri ambiti di ricerca, adeguandone il linguaggio e le modalità in modo da poter raggiungere questo particolare pubblico.

Per questa edizione Ca' Foscari ha scelto di focalizzare le attività sul tema dello sviluppo sostenibile, sottolineando ancora una volta come l'Ateneo voglia avere un ruolo proattivo nella disseminazione della sostenibilità sia a livello accademico e di ricerca che nella divulgazione verso la cittadinanza e le generazioni future.

Durante la settimana sono proposti circa 50 laboratori, ognuno dei quali focalizzato su uno o più dei 17 obiettivi dati dalle Nazioni Unite nell'*Agenda 2030* per lo sviluppo sostenibile. Il progetto coinvolge circa 30 docenti, tra professori, ricercatori, esperti e studenti, che grazie a questa iniziativa hanno l'opportunità di valorizzare la propria ricerca, ponendola nella prospettiva più ampia dello sviluppo sostenibile e confrontandosi con un pubblico diverso da quello a cui sono abituati. Inoltre iniziative come la Kids University permettono di aprire gli spazi dell'Università alla città, alle scuole e alla comunità proprio nell'ottica di urban university delineata precedentemente.

## 4.2 Il connubio tra arte e sostenibilità

Dal 2013 Ca' Foscari ha deciso di sviluppare il tema Arte&Sostenibilità, costruendo progetti di coinvolgimento degli studenti che enfatizzino il legame fra la sostenibilità e il mondo dell'Arte, quest'ultimo particolarmente collegato alla città di Venezia e ad alcuni dei principali settori di ricerca e di didattica dell'Ateneo.

Il collegamento tra questi due temi apparentemente distanti è in realtà piuttosto evidente ed è espresso chiaramente da Rosina Gómez-Baeza, direttore del LABoral Centro de Arte Y Creación industriale Gijón: «l'arte è in grado di suscitare la nostra curiosità. Questa è la sua funzione primaria. La curiosità conduce al dibattito, e il dibattito conduce le comunità

ad impegnarsi». La sostenibilità necessita di un nuovo approccio e di un cambiamento nel modello di sviluppo. Come già evidenziato, questo non è possibile senza un cambiamento culturale che renda anche la società stessa più sostenibile. In questo senso Ca' Foscari ha visto nell'unione di questi due ambiti la possibilità per l'arte, ambito particolarmente importante a livello economico e sociale per la città di Venezia, di giocare un ruolo primario nel cambiamento di paradigma, creando occasioni per gli studenti che aderiscono ai progetti e per i fruitori delle opere d'arte di porsi domande, di stimolare il dibattito e quindi di cambiare prospettiva.

Finora l'Ateneo ha realizzato quattro progetti sul tema Arte&Sostenibilità; in ciascuno viene coinvolta una molteplicità di soggetti: non solo gli studenti che ne sono i principali destinatari e svolgono una parte attiva per quanto riguarda la realizzazione dell'opera in sé, ma anche artisti, docenti e ricercatori, comunità locale e internazionale. Tali progetti permettono di aumentare la consapevolezza delle problematiche legate ai cambiamenti globali e di fare divulgazione scientifica, condividendo soluzioni e ambiti di ricerca, proprio nell'ottica interdisciplinare che è peculiare del tema della sostenibilità.

Inoltre i progetti assumono una forte valenza formativa per gli studenti che si trovano spesso a sperimentare le conoscenze acquisite nel proprio percorso curricolare all'interno di attività che permettono loro di formarsi in ottica di *learning by doing*.

Questo tipo di progetti è particolarmente importante anche per la relazione che crea con la città e con il territorio, già di per sé molto legato ai temi artistici e permette di rendere visibile e fruibile l'impegno di Ca' Foscari verso le tematiche di sviluppo sostenibile, proponendole in un modo diverso e innovativo, che attraverso il coinvolgimento emotivo permette di aumentare la consapevolezza su problematiche e soluzioni legate alle grandi sfide globali.

Di seguito viene proposta una lista dei progetti realizzati, evidenziando il coinvolgimento degli studenti e gli altri stakeholder raggiunti con ciascuna attività.

<b>Periodo</b>	<b>Titolo progetto e luogo di realizzazione</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Coinvolgimento degli studenti</b>	<b>Altri stakeholder raggiunti</b>
Giugno-novembre 2013	<i>The Garbage Patch State.</i> Cortile di Ca' Foscari centrale	Installazione dell'artista Maria Cristina Finucci sul fenomeno delle isole di rifiuti di plastica che si formano sugli oceani. A Ca' Foscari è stato realizzato un vero e proprio padiglione simile a quelli nazionali della Biennale.	23 studenti aderenti. Gli studenti si sono occupati di creare il contesto semantico della 'popolazione' del garbage patch state. I testi sono stati pubblicati sul portale web dell'installazione.	Personale dell'Ateneo Cittadini Istituzioni (UNESCO; patrocinio: Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare) Comunità internazionale a livello artistico Turisti nazionali e internazionali
Maggio-novembre 2015	<i>Dancing Solar Flowers.</i> Cortile di Ca' Foscari centrale	Installazione dell'artista Alexandre Dang sulle potenzialità dell'energia solare. L'opera consisteva in un giardino composto da pallets riutilizzati in cui circa 400 fiori artificiali si muovevano grazie all'energia creata da dei piccoli pannelli solari.	22 studenti aderenti. Gli studenti hanno partecipato attivamente all'allestimento dell'installazione e hanno sviluppato materiali di approfondimento sulle tematiche relative all'opera: energia solare, funzionamento delle celle fotovoltaiche e legame tra arte e sostenibilità.	Personale dell'Ateneo Cittadini Comunità internazionale a livello artistico Turisti nazionali e internazionali

<b>Periodo</b>	<b>Titolo progetto e luogo di realizzazione</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Coinvolgimento degli studenti</b>	<b>Altri stakeholder raggiunti</b>
Dicembre 2016- gennaio 2017	<i>Quindicipercento – dialogo sulla disabilità nel mondo.</i> CFZ (Cultural Flow Zone)	Esposizione artistica delle foto di Christian Tasso in cui ritrae persone con disabilità in vari paesi del mondo. Il progetto ha previsto tre incontri seminariali su tematiche legate ai temi della disabilità.	37 studenti aderenti. Gli studenti hanno affiancato il curatore Diego Mantoan in tutte le fasi della mostra, scegliendo con lui le opere da esporre e l'allestimento, realizzando il catalogo della mostra. Gli studenti hanno inoltre realizzato e gestito le visite guidate per scuole e gruppi del territorio. Un altro gruppo di studenti ha svolto delle ricerche tematiche che sono state presentate durante il Finissage.	Servizio Disabilità dell'Ateneo  Utenti della Biblioteca CFZ  Radio Ca' Foscari  Istituzioni (patrocini di: Dipartimento per le Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio dei Ministri; Comune, Regione, UNESCO)  Esperti sui temi della disabilità  Scuole  Associazioni e gruppi tematici  Cittadini
Febbraio-maggio 2017	<i>Arte partecipativa contro il sex trafficking.</i> Ca' Dolfin	Progetto di approfondimento sulla tratta degli esseri umani a fini sessuali che prevede la realizzazione di un evento di arte partecipativa con l'artista Janine von Thungen e di esperti giuristi a livello nazionale e internazionale.	25 studenti aderenti. Gli studenti hanno progettato l'evento assieme all'associazione culturale Beawarenow e si sono occupati di tutti gli aspetti artistici, organizzativi e di comunicazione.	Personale dell'Ateneo  Associazioni tematiche  Istituzioni (ONU)  Cittadini

## 5 La rendicontazione di sostenibilità

### 5.1 Il bilancio di sostenibilità come strumento di dialogo con gli stakeholder

La redazione del bilancio sociale, o di sostenibilità, può significativamente contribuire all'impostazione e/o al rafforzamento del percorso di sviluppo dell'*accountability*. La scrittura del bilancio di sostenibilità consente alle università di aumentare il loro grado di trasparenza, rendendo disponibili informazioni mai divulgate prima nella prospettiva di coinvolgimento degli stakeholder in un dialogo effettivo. Proprio per la grande importanza che viene attribuita sempre di più al coinvolgimento degli stakeholder all'interno dell'università, è fondamentale che il bilancio di sostenibilità rendiconti chiaramente il processo e le azioni intraprese al fine di educare gli stakeholder per la loro partecipazione attiva.

Infatti, se la periodica redazione del bilancio sociale costituisce il frutto di un processo partecipativo, basato sul confronto con la molteplicità degli *stakeholder*, si può realizzare un percorso di condivisione di valori e di valutazione dei risultati nell'ottica del soddisfacimento delle aspettative e dei bisogni degli stessi stakeholder. Per questo motivo è possibile affermare che il bilancio sociale costituisce lo strumento che consente di fotografare periodicamente i risultati prodotti da una governance responsabile, alimentata anche dal processo di rendicontazione necessario alla redazione di questo strumento (Locatelli, Schena 2011).

Per l'università il processo di *stakeholder engagement* può avere inizio proprio con la scrittura del report che può servire come opportunità per dare il via a un percorso di condivisione, sfruttando positivamente il collegamento con la comunità, e anche nella comunità di ricerca internazionale. (Becher, Kogan 1992).

Ca' Foscari pubblica annualmente il Bilancio di sostenibilità a partire da luglio 2011 (anno di riferimento: 2010); negli anni il documento si è evoluto notevolmente, con l'obiettivo di rispondere in modo sempre più puntuale alle esigenze e alle aspettative espresse dagli stakeholder.

Per raccogliere feedback sulla rendicontazione di sostenibilità e in generale sull'operato dell'Ateneo per quanto concerne la sostenibilità, dal 2012 ogni anno, in occasione della presentazione del Bilancio di sostenibilità, viene organizzato un panel per incontrare gli stakeholder, chiedendo loro di esprimersi sull'operato dell'Ateneo. Questi riscontri sono utili non solo per la redazione dei successivi documenti di rendicontazione, ma anche fondamentali strumenti di controllo per la rimodulazione degli obiettivi per l'anno successivo.

Infatti, se scritto con un processo partecipativo, il bilancio può anche diventare una modalità di condivisione dei valori e delle policy dell'Università con gli stakeholder, ed essere uno strumento che porta alla soddi-

sfazione delle richieste degli stessi attraverso il processo di engagement. In assenza di questo tipo di approccio si rischia che la redazione del documento venga percepita come una delle tante richieste da soddisfare (Mio 2013).

I diversi passaggi del processo di stesura, dalla raccolta dati (alcuni disponibili per la prima volta) e l'analisi e condivisione degli stessi, fino alla definizione degli obiettivi, possono essere fattori chiave per innescare all'interno dell'istituzione un cambiamento a livello di cultura della sostenibilità e con potenziali effetti positivi nel sistema di gestione e motivazione del personale (Albrecht et al. 2007).

I panel stakeholder organizzati da Ca' Foscari sul Bilancio di sostenibilità sono impostati come focus group, in cui, attraverso l'utilizzo di questionari, i rappresentanti delle principali categorie di stakeholder dell'Ateneo, suddivisi tra interni ed esterni, possono dare il loro feedback rispetto ai contenuti e alla forma del report di sostenibilità, nonché rispetto a ciò che si sarebbero aspettati di trovare e alle proprie aspettative per l'azione futura in questo ambito.

## 5.2 La scelta delle informazioni e gli standard di rendicontazione

Il processo di dialogo con gli stakeholder attraverso panel specifici permette di raccogliere informazioni e suggerimenti per rendere il bilancio di sostenibilità un documento quanto più possibile *stakeholder oriented*.

Dall'altro lato, l'Ateneo lavora sull'accuratezza della documentazione prodotta e sull'armonizzazione con gli altri strumenti di rendicontazione, oltre che sugli standard. Infatti, da diversi studi fatti sui bilanci di sostenibilità delle Università (Fonseca et al. 2011; Locatelli, Schena 2011) emerge la necessità comune di miglioramento degli strumenti di rendicontazione a diversi livelli, inclusa la grande diffusione del documento e il processo di reporting, il giusto bilanciamento tra le tre dimensioni della sostenibilità, il livello di divulgazione delle informazioni e il rispetto degli standard o framework generalmente accettati anche per la performance del settore educational.

Anche nel caso di un Ateneo, come in qualsiasi impresa, la selezione delle informazioni che andranno a costruire il report e la diffusione del documento sono decisioni che assumono un ruolo importantissimo a completamento dell'assunzione di un impegno in tema di sostenibilità, e che vanno coordinate con le altre decisioni prese nell'ambito della gestione operativa. In particolare, il report rivolto ad un pubblico esterno deve riflettersi in una serie di interventi coerenti a livello gestionale, come ad esempio un accurato processo di stakeholder engagement, ma anche nella misurazione della performance e nel sistema di valutazione. È una questione di cambiamento della prospettiva di accountability, dove la sos-

tenibilità deve essere letta come un elemento di innovazione nella gestione dell'Università (Mio 2013).

Soprattutto nell'Università, un sistema di rendicontazione concentrato sostanzialmente sulle informazioni economico-finanziarie limita fortemente la condivisione agli stakeholder 'economici', escludendo tutti gli stakeholder con altri interessi (Hinna 2002). Ca' Foscari quindi elabora un sistema di monitoraggio annuale degli obiettivi della *Carta degli Impegni di Sostenibilità*. A fianco a queste informazioni, le strutture organizzative vengono coinvolte nella segnalazione di eventuali altre attività svolte durante l'anno, che siano coerenti con le azioni di sostenibilità o che ne perseguano gli obiettivi, anche se non determinate all'interno del piano degli obiettivi.

La raccolta dei dati di anno in anno si allinea sempre più nelle tempistiche e negli strumenti alla rendicontazione della performance dell'Ateneo, con cui condivide gli strumenti e gli interlocutori. Se all'inizio il bilancio di sostenibilità, e il relativo processo di raccolta ed elaborazione dei dati, è infatti una sperimentazione che si affianca alle altre attività di rendicontazione dell'Ateneo, questa attività viene progressivamente assimilata ai processi di pianificazione e rendicontazione, tanto che l'ufficio che li presidia diventa parte del Servizio di Pianificazione e Valutazione dell'Ateneo.

Dal 2013 tutti i documenti di pianificazione e rendicontazione dell'Ateneo vengono armonizzati e uniformati: viene creata la Relazione unica di Ateneo che raccoglie tutti i risultati delle attività di sostenibilità, di ricerca, formazione, trasferimento tecnologico e performance organizzativa. La Relazione unica e il Bilancio consuntivo di Ateneo vengono approvati annualmente dagli organi e diventano la base per raccogliere i dati e i risultati che sono analizzati e riproposti nel bilancio di sostenibilità secondo un approccio integrato di sostenibilità, in cui vengono evidenziati gli impatti positivi di ciascuna attività per quanto riguarda la tutela dell'ambiente, il benessere della comunità cafoscarina, lo sviluppo sostenibile del territorio.

In questo lavoro di analisi e rimodellazione delle informazioni, risulta particolarmente importante la ricerca e la scelta di standard di rendicontazione sociale che rendano le performance in questo ambito confrontabili così come avviene con i dati economico-finanziari, in modo da non confondere la volontarietà delle azioni di responsabilità e dell'adozione di strumenti, con l'arbitrarietà dei principi ispiratori e delle modalità di definizione e di utilizzo di tali strumenti (Locatelli, Schena 2011).

Ca' Foscari fin dalle prime rendicontazioni tiene conto del framework GRI (Global Report Initiative), standard internazionale per quanto riguarda la rendicontazione sociale e tra le linee guida più utilizzate tra gli atenei, ma è da 2013 che inserisce all'interno del bilancio l'indicazione puntuale degli indicatori GRI-G4. Questo perché, nonostante le difficoltà di applicazione del modello alle Università, permette un facile confronto con gli altri settori e istituzioni, mette in evidenza le carenze dell'organizzazione e fornisce un set di indicatori ben definito (Fonseca et al. 2011).

### 5.3 La rendicontazione di sostenibilità di Ca' Foscari

#### 5.3.1 L'evoluzione dei primi quattro anni

La rendicontazione di sostenibilità dell'Ateneo è progredita dal 2011 ad oggi, in un arco temporale di 6 anni, durante i quali la forma e i contenuti del bilancio di sostenibilità hanno subito una rapida evoluzione seguendo due direttrici principali, come anticipato nei paragrafi precedenti: da un lato si è tenuto puntualmente conto del feedback forniti dagli stakeholder, in modo da rendere il documento sempre più aderente alle aspettative degli stessi, dall'altro si è lavorato per selezionare le informazioni e gli indicatori in modo che fossero sempre più coerenti con gli altri strumenti di rendicontazione dell'Ateneo e aderenti agli standard internazionali, in modo da renderne i risultati confrontabili.

Si segnala che dal 2010 Ca' Foscari ha attivato uno specifico portale web sulle attività di sostenibilità (<http://www.unive.it/sostenibile>) e che dal 2011 è presente anche la versione inglese (<http://www.unive.it/sustainability>). Tutti i Bilanci di sostenibilità dell'Ateneo sono pubblicati all'interno del portale, come pure gli obiettivi di sostenibilità. Il Bilancio di sostenibilità è inoltre pubblicato all'interno della sezione «Amministrazione trasparente» del sito <http://www.unive.it> assieme a tutti gli altri documenti di rendicontazione dell'Ateneo.

Di seguito viene proposta una rapida panoramica delle caratteristiche dei primi quattro bilanci di sostenibilità di Ca' Foscari, per poi soffermarsi più specificatamente sulle ultime tre edizioni, pubblicate nel 2015, 2016 e 2017 e che rendicontano rispettivamente i dati 2014, 2015 e 2016.

	2010	2011	2012	2010 - 2013
Data di pubblicazione	Luglio 2011	Luglio 2012	Ottobre 2013	Giugno 2014
Standard	Si tiene conto del framework GRI ma i riferimenti non sono espliciti.	Si tiene conto del framework GRI ma i riferimenti non sono espliciti. Si tiene conto inoltre delle linee guida del GBS, ma senza riferimenti specifici.	Nella versione integrale per ogni obiettivo della CIS rendicontato viene inserito il riferimento al relativo indicatore GRI-G4	Viene inserita la tabella con i riferimenti agli indicatori GRI soddisfatti all'interno della Relazione Unica di Ateneo.
Relazione con gli altri strumenti di rendicontazione	-	-	In Ateneo viene pubblicata la Relazione unica che riunisce i risultati di performance organizzativa, didattica, ricerca, trasferimento tecnologico, anticorruzione e sostenibilità.	Nella Relazione unica viene rendicontata in modo esteso e puntuale la <i>Carta degli Impegni di Sostenibilità</i> .
Layout	Il documento è suddiviso in quattro prospettive: istituzionale, sociale, ambientale ed economico-finanziaria e rendiconta puntualmente gli obiettivi della <i>Carta degli Impegni di Sostenibilità</i> con dati qualitativi e quantitativi.	Il documento è sostanzialmente uguale alla versione precedente.	Il documento è significativamente più breve delle precedenti versioni (circa la metà delle pagine) e propone la sola rendicontazione della <i>Carta degli Impegni di Sostenibilità</i> con descrizioni più brevi e l'individuazione di uno o più dati quantitativi per ogni obiettivo della carta degli impegni.	-

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2010 - 2013</b>
Data di pubblicazione	Luglio 2011	Luglio 2012	Ottobre 2013	Giugno 2014
Versione divulgativa	28 pagine, l'opuscolo è strutturato secondo aree tematiche che ripercorrono le 10 aree della <i>Carta degli Impegni</i> , ma non le rendicontano in modo puntuale, risultando così di più facile lettura per i non addetti ai lavori.	28 pagine, l'opuscolo presenta i dati in breve articolandoli in performance sociale, ambientale ed economica e presenta in seguito delle aree focus: internazionalizzazione, didattica e ricerca, dematerializzazione, edilizia, carbon management.	28 pagine, l'opuscolo presenta i dati organizzati in aree tematiche, attraverso la descrizione ed elenco delle attività. Per ogni area vengono individuati 5-6 KPI (dati quantitativi) che vengono segnalati in modo numerico all'inizio di ogni sezione.	28 pagine, l'opuscolo presenta i primi quattro anni di attività in merito alla sostenibilità. Ha una struttura narrativa in cui vengono evidenziati a livello temporale i milestone ottenuti in ciascuna area, evidenziando così il percorso fatto e le lesson learned. Non sono presenti dati quantitativi, che sono invece presentati all'interno della Relazione unica.
Versione inglese	-	Sia nella versione integrale che nella versione divulgativa.	Solo per la versione divulgativa.	Solo per la versione divulgativa.

### 5.3.2 Il bilancio di sostenibilità nell'ultimo triennio

Per le ultime tre edizioni, in seguito alla revisione del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo dell'Ateneo e alla conseguente revisione degli strumenti di rendicontazione, Ca' Foscari decide di ridefinire anche lo schema del bilancio di sostenibilità, sempre tenendo conto dei feedback raccolti da parte degli stakeholder e delle linee guida create dalle reti tematiche di sostenibilità a cui l'Ateneo aderisce.

Il bilancio 2014 è stato presentato agli stakeholder nel corso del consueto panel annuale a novembre 2015, dal quale sono stati raccolti pareri positivi per la nuova impostazione e suggerimenti, che hanno generato lievi modifiche messe in atto nel bilancio successivo. Il successivo confronto con gli stakeholder è stato programmato per novembre 2017 in modo da sottoporre agli stakeholder le ultime tre edizioni - riferite al 2014, 2015 e 2016 - e raccogliere così un feedback sul medio periodo, come richiesto dagli stessi stakeholder.

Di seguito vengono presentate le caratteristiche dei bilanci di sostenibilità del triennio 2014-2016.

## Unica versione

La modifica più rilevante è quella di realizzare un'unica versione del bilancio di sostenibilità, superando la suddivisione tra rapporto integrale e versione divulgativa, questo sia per razionalizzare il processo interno di raccolta e analisi dei dati, sia per evitare la difficoltà di lettura per gli stakeholder rispetto a due documenti che, benché abbiano la stessa finalità, sono strutturati in maniera differente.

Il layout adottato rimane quello della versione divulgativa - formato opuscolo, che diventa però più corposa: 48 pagine. Si mantiene la traduzione in lingua inglese dell'intero documento.

## Relazione con gli altri strumenti di rendicontazione

Il bilancio di sostenibilità contiene gli stessi dati e risultati presentati nella Relazione unica e dal Bilancio consuntivo di Ateneo, ma rielaborati per porli in una prospettiva integrata di sostenibilità. All'interno del bilancio viene segnalato graficamente il riferimento alle pagine della Relazione unica in cui viene trattato lo stesso argomento, in modo da permettere una lettura incrociata dei due documenti.

## Struttura dei contenuti

Viene definita una nuova struttura, che riprende quella della versione divulgativa, suddividendo i contenuti secondo aree tematiche di più facile comprensione per gli stakeholder:

- profilo dell'organizzazione (dati, mission, valori, stakeholder);
- aspetti economici (valore attratto, valore distribuito, supply chain);
- infrastrutture (valori immobili, consumi, edilizia);
- personale (composizione, benessere, formazione);
- studenti (composizione, servizi, occupazione);
- didattica (corsi di laurea con tematiche di sostenibilità, progetti di coinvolgimento);
- ricerca (spin-off, progetti di ricerca tematici);
- comunità (relazioni con il territorio, engagement e network).

## Due livelli di lettura

Consapevoli che un unico documento pone evidentemente dei problemi a soddisfare il livello informativo di tutte le categorie di stakeholder, il bilancio è strutturato graficamente evidenziando due livelli di lettura:

in apertura di ogni area viene presentata una doppia pagina in cui sono presenti i KPI di quella specifica tematica. I dati sono presentati in modo grafico e affiancati da un breve testo che illustra le principali informazioni della tematica.

Nelle pagine successive di ciascuna area vengono presentate informazioni di maggiore dettaglio, principalmente attraverso testi di approfondimento, corredati in alcuni casi da ulteriori dati rappresentati in modo grafico. Questa soluzione è stata pensata per permettere un doppio livello di lettura: più veloce e sintetico, attraverso le prime pagine di ogni area, e di maggior dettaglio, attraverso le informazioni contenute nelle pagine successive.

### Indicatori e standard di rendicontazione

Nel bilancio di sostenibilità vengono chiaramente esplicitati gli indicatori GRI-G4 che vengono soddisfatti nel documento, sia attraverso l'indicazione dello specifico indicatore nella pagina in cui sono presentate le relative informazioni, sia in una tabella riassunti in chiusura del documento.

Per ogni area vengono presentati un set di dati quantitativi che sono rappresentati graficamente. Per l'anno 2015 e 2016, i dati sono presentati inoltre nel loro andamento triennale e riassunti in una tabella finale, che ne evidenzia la variazione rispetto all'anno precedente.

### Bibliografia

- Albrecht, Patrick; Burandt, Simon; Schaltegger, Stefan (2007). «Do Sustainability Projects Stimulate Organizational Learning in Universities?». *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 403-15.
- Becher, Tony; Kogan, Maurice (1992). *Process and Structure in Higher Education*. Londra: Routledge.
- Borgato, Barbara (2016). «Approcci nella redazione dell'informativa di sostenibilità». Mio, Chiara (a cura di), *La rendicontazione sociale negli atenei italiani. Valori, modelli, misurazioni*. Milano: Franco Angeli, 199-215.
- Fonseca, Alberto; MacDonald, Amanda; Dandy, Emily; Valenti, Paul (2011). «The State of Sustainability Reporting at Canadian Universities». *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 22-40.
- Hinna, Luciano (2002). *Il bilancio sociale. Scenari, settori e valenze; modelli di rendicontazione sociale, gestione responsabile e sviluppo sostenibile; esperienze europee e casi italiani*. Milano: Il sole24ore.
- Jones, Paula; Selby, David; Sterling, Stephen (2010). *Sustainability Education: Perspective and Practice across Higher Education*. Londra: Earthscan.

- Locatelli, Rossella; Schena, Cristiana (2011). «Responsabilità e rendicontazione sociale del sistema universitario. Il caso italiano». Arcari, Anna; Grasso, Giorgio (a cura di), *Ripensare l'università. Un contributo interdisciplinare sulla legge n° 240 del 2010*. Milano: Giuffrè, 35-64.
- Martinez-Brawley, Emilia (2003). *The Metropolitan Mission of a Research University. A Study of the Context and Opportunities for Faculty*. Tempe (USA): Arizona State University.
- Mio, Chiara (2013). *Towards a Sustainable University. The Ca' Foscari Experience*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Russo, Antonio Paolo (2002). «The 'Vicious Circle' of Tourism Development in Heritage Cities». *Annals of Tourism Research*, 29, 165-82.
- Solidoro, Cosimo et al. (2010). «Response of Venice Lagoon Ecosystem to Natural and Anthropogenic Pressure Over the Last 50 Years». Paerl H.; Kennish M. (eds.), *Coastal Lagoons. Systems of Natural and Anthropogenic Change*. New York: CRC Press, Taylor and Francis. Marine Science Book Series, 483-511.



## L'azienda sostenibile

Trend, strumenti e case study

a cura di Marco Fasan e Stefano Bianchi

## Profili biografici degli Autori

**Stefano Bianchi** Laureato in Economia aziendale all'Università Ca' Foscari Venezia. Dottore commercialista e revisore legale, Fellow Chartered Accountant (FCA) presso l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW). Socio di BDO Italia Spa, società di revisione e consulenza, specializzato nell'ambito dell'audit in contesti nazionali ed internazionali e nell'applicazione dei principi contabili italiani ed internazionali e responsabile della Funzione tecnica. Membro dei Gruppi di lavoro OIC ed IFRS di ASSIREVI. Vicepresidente di Ca' Foscari Alumni e past-president di ALEA.

**Federica De Marco** Laureata Economia e gestione delle aziende all'Università Ca' Foscari Venezia, con una tesi sulla CSR delle istituzioni culturali, dal 2011 è parte dell'Ufficio Progetti Speciali di Ca' Foscari. Nel programma *Ca' Foscari sostenibile* si occupa dello scambio e sviluppo di best practice per migliorare la sostenibilità dell'Ateneo e della diffusione dei 17 SDGs (Sustainable Development Goals) dell'Agenda ONU 2030.

**Gianluca De Nardi** Laureato in Economia e Commercio all'Università Ca' Foscari Venezia. È cofondatore e direttore dell'Accademia Internazionale di Agricoltura Biodinamica, una nuova iniziativa pratico-formativa per insegnare ai giovani il mestiere di agricoltore. Da sempre attivo sostenitore dell'etica economica, è inoltre formatore, imprenditore e consulente di 'modelli consapevoli' di business. Infine, è consigliere di Ca' Foscari Alumni.

**Paolo Di Cesare** È un imprenditore, ingegnere e designer, cofondatore di Nativa, prima B Corp in Europa, che ha per scopo la felicità e l'evoluzione oltre la crescita. Most Valuable Player-2016 del movimento globale delle Benefit Corporation per avere introdotto il movimento e la forma giuridica di Società Benefit in Italia. È vicepresidente di The Natural Step Italia, cofondatore di Croqquer.it, nübörn.it, Impact HUB Roma e Singularity University Italia.

**Paul Druckman** Fellow Chartered Accountant (FCA) presso l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW). CEO dell'Integrated Reporting Council (IIRC) dal 2011 al 2016, è attualmente Chairman del The Clear Group e presidente del Corporate Reporting Council del Financial Reporting Council (FRC) inglese. In precedenza è stato un imprenditore nel campo del software e presidente del The Prince's Accounting for Sustainability Project Executive Board. Dal 2003 al 2007 è stato non-executive Director e presidente dell'audit committee della FRC. Dal 2002 al 2005 è stato presidente dell'ICAEW. Visiting Professor e membro dell'Advisory Board della Surrey Business School dell'University of Surrey.

**Eric Ezechieli** Imprenditore Rigenerativo. Cofondatore di Nativa – la prima Benefit Corporation in Europa – azienda che ha lo scopo di accelerare l'innovazione che contribuisca alle felicità delle persone, mentre rigenera la società, la biosfera e l'economia. Most Valuable Player 2016 del movimento globale delle Benefit Corporation per avere introdotto il movimento B Corp e la forma giuridica di Società Benefit in Italia. Strategic Advisor del G7 sulla People Centered Innovation. Cofondatore di nübörn.it. Presidente di The Natural Step Italia e Council Member di TNS International; Cofondatore di Croqquer.it, Ambassador di Singularity University. Laurea in Economia Aziendale in Bocconi, Master in Sustainable Innovation a Stanford, Alumnus del Global Solutions Program 2010 di Singularity University presso il centro di ricerca NASA Ames, California.

**Marco Fasan** È ricercatore presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia, dove insegna Accounting e Corporate Governance. Laureato in Consulenza aziendale a Ca' Foscari, ha ottenuto il dottorato di ricerca presso la Libera Università Internazionale degli Studi Sociali (LUISS) di Roma. Le sue aree di interesse scientifico sono: sostenibilità, accounting, corporate governance. È dottore commercialista.

**Martina Gonano** Lavora all'Università Ca' Foscari Venezia dal 2011 e cura l'immagine coordinata, la comunicazione e i progetti di stakeholder engagement relativi alla sostenibilità dell'Ateneo. Laureata in Comunicazione pubblica e in gestione delle attività culturali presso l'Università Ca' Foscari Venezia, dal marzo 2017 è direttrice dell'Ufficio Progetti Speciali che coordina il programma *Ca' Foscari sostenibile*.

**Chiara Mio** È professore ordinario nell'Università Ca' Foscari Venezia, dove insegna Corporate reporting, Management control in international firms e Management della sostenibilità. Presiede il Consiglio di Amministrazione di Crédit Agricole FriulAdria ed è Chairman dell'ESG Reporting Task Force di Accountancy Europe. Le sue aree di ricerca sono: sostenibilità, management accounting e integrated reporting.

**Marco Mongiello** Laureato in Economia aziendale all'Università Ca' Foscari Venezia. Dottore commercialista e revisore Legale, ha conseguito il Dottorato in Economia aziendale nella stessa Ca' Foscari. Associate Chartered Accountant (ACA) presso l'Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW). Attualmente Associate Dean (International), Faculty and Executive Director of Postgraduate Programmes della Surrey Business School, University of Surrey. In precedenza è stato responsabile del MSc Management, MSc Innovation, Entrepreneurship and Management, e MBA programmes all'Imperial College Business School di Londra e Senior Lecturer alla Oxford Brookes University ed all'University of Westminster.

**Michele Rasera** Direttore Generale di Contarina Spa dal luglio 2007 e, dal luglio 2016, membro del tavolo sull'Economia Circolare presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri. Dall'ottobre del 2016 è altresì il responsabile di Contarina Academy, la scuola di educazione e formazione ambientale dell'azienda. Membro della Commissione Ambiente del Collegio dei Periti Chimici Industriali della Provincia di Treviso nel 1992, successivamente ha collaborato con il Centro Studi Amministrativi della Marca Trevigiana, facendo parte di un tavolo permanente di tecnici ambientali. Dal 2000 al 2006, ha ricoperto diversi incarichi come responsabile Area Tecnica del Consorzio Intercomunale Priula fino al ruolo di consigliere delegato di Contarina Spa. Dal 2006 al 2013 inoltre ha ricoperto la carica di amministratore delegato di Contarina Spa.

**Federico Rossi** Laureato in Economia aziendale all'Università Ca' Foscari Venezia. Consulente aziendale e socio fondatore di Sintesi Comunicazione, società di consulenza nell'ambito del marketing e della comunicazione. Membro del Gruppo comunicazione, della Commissione education e già membro della Commissione eventi di Confindustria Padova. Vicepresidente Unicom (Unione Nazionale Imprese di Comunicazione). Membro del Consiglio direttivo di ALEA (Associazione Laureati Economia Aziendale Ca' Foscari). Già membro del Consiglio di Amministrazione di Audiopress. Coautore del libro *Comunicare la sostenibilità* (Franco Angeli, 2016). Curatore di numerosi laboratori, corsi di formazione ed eventi sul marketing e la comunicazione in ambito universitario, scolastico e associativo (Università Ca' Foscari Venezia, IED, Scuola Internazionale di Grafica di Venezia, Confindustria Padova, Unicom, Ca' Foscari Alumni).

**Fabio Pranovi** È docente di Ecologia presso il Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica, dell'Università Ca' Foscari Venezia. Si occupa di ambienti marini e lagunari e di gestione delle risorse rinnovabili in ambiente marino, mediante l'implementazione dell'approccio ecosistemico. Dal 2015 è delegato del rettore alla Sostenibilità.



Il volume contribuisce al vivace dibattito riguardante il tema della sostenibilità. Fornisce spunti di riflessione sui trend e sulle evoluzioni future dell'azienda sostenibile, analizzando il fenomeno delle B Corp. Discute inoltre alcuni dei principali strumenti della sostenibilità, come l'Integrated Reporting. Infine, propone alcuni case study ed esempi di applicazione delle logiche proprie dell'azienda sostenibile.

Testi di Stefano Bianchi, Monica Boccanegra, Michele Bugliesi, Christian Cecchetelli, Federica De Marco, Gianluca De Nardi, Paolo Di Cesare, Paul Druckman, Eric Ezechieli, Marco Fasan, Martina Gonano, Chiara Mio, Marco Mongiello, Fabio Pranovi, Michele Rasera, Federico Rossi



Università  
Ca'Foscari  
Venezia



Ca'Foscari  
**Alumni**

