

ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

SCUOLA DI SCIENZE POLITICHE

Corso di laurea magistrale in

COMUNICAZIONE PUBBLICA E D'IMPRESA

IL WELFARE AZIENDALE NELLE SOCIETÀ BENEFIT E B CORP ITALIANE

Tesi di laurea in

Comunicazione e marketing

Relatrice Prof. Pina Lalli

Correlatore Prof. Massimiliano Fanni Canelles

Correlatore esterno Aurelio Riccioli

Appello

Secondo

Anno accademico

2017-2018

Ad Anna, che ha sempre combattuto per vedere un
cambiamento positivo delle imprese.

Sommario

Introduzione.....	5
Definizioni	7
a. Le B corporation.....	7
b. Società benefit.....	9
c. B Lab	11
d. Teal organization.....	11
1. Il welfare aziendale. Scenario italiano, internazionale e nelle organizzazioni benefit	16
1.1 Cenni storici.....	16
1.2 Il welfare aziendale contemporaneo	17
1.3 Il welfare aziendale di società benefit e B corp	20
1.4 Obiettivi e metodo della ricerca	25
2. Il welfare aziendale e i lavoratori Benefit.....	28
2.1 Organizzazione della ricerca	28
2.2 Diventare B corp e Società Benefit.....	30
2.3 Lavorare in una realtà Benefit e B Corp.....	34
2.3.1 Benefit aziendali	34
2.3.2 Il coinvolgimento del personale.....	37
2.3.3 La produttività.....	38
2.3.4 La parità di genere	39
3. Il welfare aziendale e i potenziali consumatori	42
3.1 Organizzazione della ricerca	42
3.2 L'opinione dei clienti di artigianato.....	45
3.3 L'opinione dei clienti di agenzie e consulenti aziendali.....	53
4. Il welfare aziendale e i finanziatori ad impatto	65
4.1 Il finanziamento ad impatto	65
4.2 Il punto di vista dei potenziali finanziatori	67
5. Società Benefit, B Corp e comunicazione	73
5.1 Le informazioni emerse dalle analisi agli stakeholders.....	73
5.2 Organizzazione e metodo della ricerca.....	75
5.3 Come le realtà Benefit gestiscono la propria comunicazione	79
5.4 Le realtà Benefit e i contenuti di welfare su siti web e social networks.....	88
5.4.1 Palm Spa.....	91
a. Sito web	91
b. Social networks	94
5.4.2 LAM consulting S.r.l. s.b.	95

a. Sito web	95
b. Social networks	99
5.4.3 Boboto S.r.l. Società Benefit	103
a. Sito web	103
b. Social networks	105
5.4.4 Nativa S.r.l. S.b.	107
a. Sito web	108
b. Social networks	111
5.4.5 B corp Italia	114
a. Sito web	114
b. Social networks	114
5.4.6 Società Benefit.....	117
a. Sito web	117
Conclusioni.....	121
Appendici	125
Allegato 1: Disegno di legge società benefit	125
Allegato 2: esempi di domande BIA, sezione “Dipendenti”	127
Allegato 3: questionario aziendale sottoposto alle B corp italiane	128
Allegato 4: Tabella focus group artigianato	136
Allegato 5: Tabella focus group consulenza aziendale.....	136
Allegato 6: Questionario finanziatori	137
Allegato 7: Questionario comunicazione aziendale.....	139
Allegato 8: Questionario comunicazione aziendale Nativa	141
Ringraziamenti	144
Bibliografia	146
Sitografia.....	147

Introduzione

Durante il corso di Cooperazione internazionale sanitaria, da me frequentato a inizio del secondo anno di laurea magistrale, abbiamo affrontato diverse tematiche socioculturali ed economiche dell'attualità sia italiana che mondiale. Tra le ultime lezioni del corso, dopo mesi in cui in aula si è discusso sul cambiamento climatico, su guerre, terrorismo e sullo strapotere delle multinazionali, il professore Fanni Canelles ha introdotto il tema delle Benefit Corporation volendoci lasciare con un ultimo spunto di riflessione positiva che ci potesse dare speranza e proponendolo quasi come una possibile via risolutiva per quanto c'è di mal funzionante e corrotto nel sistema socioeconomico globale.

Seppure in Italia queste realtà imprenditoriali siano riconosciute a livello giuridico già dal 2016 grazie alla legge di stabilità del governo Renzi, costituivano un tipo di impresa a me totalmente sconosciuto e che mi ha subito incuriosito enormemente. In seguito all'intervento in sede universitaria del service manager di Generali Aurelio Riccioli, il mio interesse riguardo a questo "mondo Benefit" è continuato a crescere esponenzialmente. Mi è sembrato straordinario esistesse un tipo di realtà imprenditoriale che non dovesse per forza sottostare agli standard di no-profit o cooperativa sociale per contribuire al benessere della società e dei propri stakeholders e mi è sembrato subito altrettanto entusiasmante il fatto che l'Italia potesse vantare il primato mondiale, dopo gli Stati Uniti, nell'aver creato una legge che riconoscesse giuridicamente questo tipo di impresa profit con obiettivi comunitari. Come fa notare il professore di Economia dell'università di Bologna Stefano Zamagni scrivendo sul sito delle Società Benefit italiane, queste realtà sembrano essere la concretizzazione della visione del giurista statunitense Edwin Merrick Dodd, pubblicata sull'Harvard Law Review nel 1932: "le attività d'impresa sono permesse e incoraggiate dalla legge perché sono un servizio alla società piuttosto che fonte di profitto per i suoi proprietari."¹

La rilevanza del tema nello scenario contemporaneo e la crescente mia curiosità a riguardo mi hanno condotto alla decisione di dedicare il mio progetto di tesi a questa realtà imprenditoriale alternativa che, auspicabilmente, potrà emergere sempre di più nel contesto italiano e mondiale.

Ritrovando la stessa ispirazione verso il tema anche nella mia collega di corso Giulia Marchese siamo arrivate, dopo un lungo confronto, alla conclusione di iniziare un progetto di tesi congiunto che si completasse con l'apporto di entrambe le nostre tesi. I due progetti, seppur indipendenti e autosufficienti, si sarebbero citati a vicenda e parte della ricerca empirica

¹ Cfr. <http://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/> consultato il 06/05/2018

composta da questionari ed interviste sarebbe stata comune. In questo modo, abbiamo iniziato a lavorare collaborando alla strutturazione dei nostri elaborati affinché risultassero sufficientemente complementari e autonomi.

Giulia, attraverso la sua indagine, ha descritto nel dettaglio cosa sono Società Benefit e B corporation, qual è la normativa che vi sta alle spalle, che differenze essenziali ci sono tra Benefit Corporation statunitensi e Società Benefit italiane e quali sono gli oneri e i benefici ad essi annessi.

Il seguente elaborato si svilupperà, invece, attraverso un approfondimento del welfare aziendale di Società Benefit e B corp italiane.

L'elaborato si compone, innanzitutto, di una prima delucidazione su cosa siano le Società Benefit e le B corporation e di come sono nate e arrivate, dopo alcuni anni dalla loro prima comparsa statunitense, nello scenario italiano. Si andrà a definire anche cosa sia B Lab e quale contributo abbia dato per lo sviluppo delle certificazioni B corp e, infine, si spiegherà al lettore cosa sono le organizzazioni Teal che stanno prendendo piede sia in Italia che nel mondo e che sembrano essere il terreno più fertile per il supporto di un benessere lavorativo realmente equo e dignitoso per ogni lavoratore.

Nel primo capitolo dell'elaborato si inizierà ad approfondire il tema del welfare aziendale nel contesto nazionale e internazionale passando da alcuni cenni storici per arrivare allo scenario contemporaneo. Mettendo in luce alcuni dei trend relativi ai servizi forniti ai dipendenti nelle aziende italiane si passerà, poi, alla descrizione del welfare aziendale delle imprese Benefit e B Corp che, per legge e per ottenere la certificazione, devono prestare particolare attenzione al benessere di tutti i propri stakeholders. Questo primo capitolo introduttivo si concluderà con la delineazione degli obiettivi e i metodi della ricerca.

Il secondo capitolo vedrà al centro i dipendenti delle aziende SB e B corp italiane. Si riporteranno le considerazioni emerse dalle indagini qualitative effettuate ad alcuni referenti aziendali, per comprendere quali servizi di welfare ricevano nella propria azienda e che importanza vi attribuiscono.

Nel terzo capitolo si continuerà l'analisi sul welfare aziendale con un altro gruppo di stakeholders di Società Benefit e B corp: i potenziali consumatori. Si metteranno in luce, in questo capitolo, i dati emersi dall'analisi dei punti salienti di due focus group realizzati col contributo di alcuni possibili clienti. Tale indagine è volta a verificare la rilevanza che i

potenziali clienti prestano alla variabile welfare aziendale nel momento della scelta dei prodotti o servizi da acquistare.

Il quarto capitolo, invece, metterà brevemente in luce l'attenzione che i potenziali finanziatori delle imprese Benefit prestano al welfare aziendale delle imprese nel momento della scelta degli enti da finanziare.

Infine, nel quinto capitolo si potrà trovare una sintetica analisi dei contenuti relativi al welfare aziendale che alcuni casi di SB e B corp utilizzano e condividono nella loro comunicazione online e offline.

Le conclusioni dell'elaborato includeranno un'analisi secondaria riassuntiva di tutte le diverse indagini affrontate nello sviluppo della ricerca. È in questa fase dell'elaborato che si risponderà in modo definitivo al quesito: “il welfare aziendale è un valore aggiunto per gli stakeholders delle Società Benefit e delle B corp italiane?”.

Definizioni

Prima di affrontare il welfare aziendale delle società benefit e delle certified B corps italiane occorre specificare cosa esse siano esattamente. In questa sezione della tesi verrà sottolineato anche il ruolo di B Lab, l'ente no-profit che si occupa della validazione delle certificazioni B corp e dell'aggiornamento del sito delle Benefit Corporation e, insieme al partner italiano Nativa, di quello delle Società Benefit. Di seguito, verrà anche approfondito il concetto di organizzazione con struttura Teal cui, nel corso dell'elaborato, si accennerà ripetutamente per la presenza di tale struttura organizzativa in due casi empirici tra quelli presi in esame (Mondora s.r.l. s.b. e LAM consulting s.r.l. s.b.).

a. Le B corporation

La dichiarazione di interdipendenza del movimento B corp ha come incipit la frase: “we envision a global economy that uses business as a force for good” (Dichiarazione d'indipendenza delle B corporation, 2006).

Tale dichiarazione riassume perfettamente il movimento B corp, nato negli Stati Uniti d'America il 5 luglio 2006 grazie al lavoro di Ben Cohen, Mal Warwick e Betsy Power di B Lab. La loro collaborazione portò, a settembre dello stesso anno, alla creazione del primo B assessment, l'autovalutazione aziendale che aveva l'obiettivo di verificare, attraverso diverse

sezioni di domande, l'impatto su ambiente, società, lavoratori e community di qualsiasi azienda for profit in base agli standard proposti dal SAC (Standard Advisory Council).

Col tempo il movimento B ha preso sempre più vigore e dal 2007 negli USA iniziarono ad esserci le prime "B corp certified". Tali aziende certificate possono dichiarare di aver raggiunto un punteggio di almeno 80 punti sui 200 totali nella compilazione dell'assessment e, di conseguenza, che la loro impresa sta utilizzando la propria energia economica come "una forza per il bene".

Oggi il movimento è sempre più conosciuto, ha supportato la creazione del B impact assessment in diverse lingue, è finanziato dalla fondazione Rockefeller, e conta al 21/07/2018 ben 2564 aziende certificate B sparse in ogni continente del globo.

Per ottenere la certificazione B corp è necessario, come già detto, ottenere un risultato minimo di 80 punti totali nella valutazione dell'impatto aziendale, composta da varie domande delineate ad hoc per le aziende in base al loro numero di dipendenti, al settore in cui operano e al paese in cui hanno sede. Esse sono distribuite in quattro sezioni: *governance*, *workers*, *community* ed *environment*. L'assessment può essere compilato da qualsiasi lavoratore sia interessato ad ottenere la certificazione B corp per l'azienda per cui lavora.

Una volta terminata la compilazione del questionario, è possibile visualizzare i benchmark per comparare i propri risultati e i risultati medi di tutte le aziende che hanno completato l'assessment per capire meglio da quali punti sarebbe più opportuno iniziare a migliorare l'operato della propria impresa in termini di sostenibilità. Inoltre, B Lab fornisce degli strumenti gratuiti come guide di best practice e report di miglioramento personalizzati per agire concretamente nel rendere più sostenibile la propria performance.

Ottenendo il risultato minimo nell'assessment si accede alla possibilità di ottenere la certificazione B corp pagando una quota di iscrizione annuale a B Lab che va dai 500€ ai 50.000€ in base alla fatturazione aziendale. Per mantenere attiva la certificazione è necessario ripetere la valutazione dell'impatto ogni due anni il che permette alle aziende di supervisionare il proprio percorso verso la creazione di un impatto positivo: in cosa si è migliorati e che cosa si può ulteriormente ottimizzare. Essere certificati come B corporation abilita l'impresa all'utilizzo del logo "B corp" sui prodotti e in ogni mezzo comunicativo online e offline della propria azienda che funge da garanzia di qualità per i consumatori. Esso è un modo sostenibile per differenziarsi sul mercato e attrarre sia investitori che nuovi talenti.

La certificazione permette anche di ricevere sconti su strumenti tecnologici e servizi forniti dai partner di B Lab e prendere parte alle campagne promosse dall'ente non profit. Tra le campagne ideate da B Lab attive al momento si può citare “B the change” che si impegna a raccontare le storie dei *changers*, proprietari di aziende che stanno facendo il possibile affinché il proprio business crei un impatto positivo nel mondo e funga da esempio per tutte le altre imprese.

Tuttavia, il rilascio della certificazione non avviene in modo immediato in seguito al raggiungimento del punteggio minimo nell'assessment. B Lab effettua, infatti, una revisione minuziosa delle risposte date dall'impresa. Un membro del team di revisione chiede all'azienda quali domande abbia trovato più complesse e le richiede l'invio di una documentazione aggiuntiva in cui venga dimostrato quanto affermato in alcune delle risposte date (solitamente da una a sei) che hanno ricevuto valutazione positiva. L'azienda è anche spronata a comunicare in modo riservato a B Lab tramite un questionario di divulgazione, o Disclosure Questionnaire, “eventuali pratiche, multe e sanzioni sensibili relative alla società o ai suoi partner. Questo non influisce sul rating dell'azienda. Tuttavia, se B Lab identifica uno o più elementi nel Disclosure Questionnaire o nel background della società e della dirigenza che possano essere rilevanti, a questa verranno richiesti ulteriori chiarimenti.” (Marchese, 2018)

Inoltre, i controlli dell'ente no-profit continuano anche dopo il rilascio della certificazione: per garantire l'autenticità del marchio è prevista, ogni anno, la revisione approfondita del 10% delle aziende già certificate che viene selezionato a random.

b. Società benefit

Grazie alla legge di stabilità 2016 dal 1° gennaio 2016 in Italia per un'azienda è possibile fare la transizione alla forma giuridica di Società Benefit, un tipo di società for profit che coadiuva gli obiettivi di profitto, tipici di qualsiasi azienda tradizionale, ad azioni di sostenibilità ambientale e sociale. Questo tipo alternativo di impresa è una terza strada alternativa alle più conosciute no-profit, che vogliono creare un valore positivo comune, e aziende for profit che organizzano il proprio lavoro quotidiano spesso col solo fine di aumentare i propri profitti. “A prescindere dalle sue dimensioni e dall'attività che esercita, dunque, una società benefit è un'impresa che può allo stesso tempo distribuire utili e realizzare scopi di beneficio comune. Lo scopo di beneficio comune viene definito dalla legge come la realizzazione di uno o più effetti positivi o la riduzione di un effetto negativo legato all'attività economica svolta dall'impresa.” (Marchese, 2018)

Tale strumento legale è nato in seguito al movimento statunitense delle B Corporations che ha portato negli Stati Uniti al riconoscimento giuridico delle Benefit Corporation, aziende for profit con obiettivi di valore comune. L'Italia vanta il primato in quanto primo Paese ad aver importato il modello di Benefit Corporation dagli Stati Uniti e ad aver creato una legge che ne riconoscesse lo status giuridico col nome di Società Benefit.

È stato l'ex senatore, oggi deputato, Mauro Del Barba ad aver presentato la proposta di legge per costituire lo status di Società Benefit mosso dal fatto che “le società con finalità di beneficio comune introducono un salto di qualità nel modo di intendere l'impresa, tale da poter parlare di vero e proprio cambio di paradigma economico ed imprenditoriale” (Disegno di legge n.1882, 2015)².

La transizione a Società Benefit è un impegno di trasparenza, sostenibilità e responsabilità che l'impresa si assume nei confronti di tutti i suoi stakeholders, della comunità, e dell'ecosistema.

Un'attività for profit può essere sia B Corp che Società Benefit. Inoltre, mentre non è stabilito in alcun modo che una Società Benefit debba cercare di ottenere la certificazione di B Lab, in base a quanto previsto dalla legge di stabilità 2016 un'azienda che ha ottenuto la certificazione B Corp è tenuta obbligatoriamente, entro due anni dal conseguimento dell'attestazione, ad avviare la transizione a Società Benefit. Questo tipo di passaggio prevede un impegno ulteriore a quello già preso divenendo B corporation perché è un cambiamento radicale che va a modificare direttamente lo statuto dell'impresa, garantendo così che eventuali cambiamenti, tagli e passaggi di leadership non possano intaccare in alcun modo l'impegno che l'azienda ha deciso di assumersi per il bene comune.

Una scelta aziendale di questo tipo in un periodo di crisi economica come quello attuale è un atto che garantisce profonda volontà di creare un valore positivo a lungo termine per tutti i propri stakeholders. Anche in caso di tagli e crisi aziendale l'impresa si vedrebbe, infatti, tenuta a portare avanti tutti i propri obiettivi di impatto positivo.

Per essere B corp è necessario, come si è detto, risultare idonei nella compilazione del B impact assessment. Le Società Benefit hanno, invece, come unico onere quello di riportare, in una

² Si veda allegato n1 in appendice per consultare il disegno di legge comunicato alla presidenza il 17 aprile 2015

relazione annuale, tutte le proprie attività in modo esaustivo e trasparente insieme agli obiettivi comunitari che l'azienda si propone di raggiungere negli anni a venire.

Con il solo status di Società Benefit non è possibile utilizzare per la propria comunicazione il brand di B Corp. Divenendo SB non si va incontro ad agevolazioni né incentivi fiscali di alcun tipo.

A maggio 2018 le Società Benefit registrate in Italia sono oltre 200.

c. B Lab

Ad aver ideato e avviato il movimento B corp è l'organizzazione no-profit B Lab che opera dal 2006 negli Stati Uniti, e oggi in 130 Paesi collaborando con vari partner locali, per diffondere la consapevolezza del fatto che si può utilizzare il proprio business come “forza per il bene comune” (Dichiarazione di interdipendenza B corporation, 2006).

Le attività dell'organizzazione sono quelle di certificare col brand B corp le aziende che portano avanti uno stile di lavoro sostenibile, trasparente e responsabile, stimolare un cambiamento strutturale delle aziende col passaggio a benefit corporation nei Paesi in cui esiste la legge che ne riconosca lo status giuridico e anche supportare il cambiamento delle aziende che utilizzano il B impact assessment per valutare il grado del loro impatto.

d. Teal organization

Frederic Laloux, nel suo manuale “Reinventing organization”, per il quale si è ispirato ampiamente al lavoro del filosofo statunitense Ken Wilber sullo sviluppo integrale, descrive dettagliatamente il processo di evoluzione delle strutture organizzative dall'epoca preistorica ad oggi, considerandolo come espressione esteriore di un corrispondente processo di evoluzione dell'interiorità umana. Le diverse strutture organizzative sono da lui associate a colori che vanno dal rosso al turchese e tra cui si trova anche il colore “teal”, color “foglia di tè”.

Laloux distingue le prime fasi non ancora organizzative come “fasi infrarosse”. Tali fasi sarebbero relative al 100.000 a.C. in cui non esisteva alcun tipo di organizzazione sociale al di fuori della famiglia e in cui non sussisteva alcun tipo di gerarchia. Nel libro si parla poi di una “fase magenta” a partire da circa 15.000 anni fa in cui “la coscienza inizia ad emergere ma con forme “magiche”. L'individualità umana inizia in qualche modo a differenziarsi, ma tutto è antropocentrico e riferito al sé in modo, appunto, magico: le nuvole vengono verso di me; il cattivo tempo è la punizione divina per le mie azioni. Non c'è una comprensione della morte. Dal punto di vista cognitivo, non c'è alcuna forma di astrazione o razionalizzazione vera e

propria, il mondo interiore è simile a quello dei bambini dai 3 ai 24 mesi di età.” (Riccioli, 2016)

L'autore descrive poi una “fase rossa” in cui si va a delineare la prima vera forma di organizzazione:

“Con il paradigma “Rosso – Impulsivo” fanno la comparsa le prime organizzazioni vere e proprie. A questo stadio di sviluppo della coscienza, l'ego si è rafforzato al punto da schiudersi del tutto; il mondo magico della fase “Magenta” progressivamente svanisce e dalla sua dissoluzione emerge la morte nella sua terrorizzante realtà. Il mondo viene percepito come un luogo pericoloso in cui ogni giorno il soddisfacimento dei bisogni essenziali condiziona i rapporti umani: se sono più forte di te, tu devi soddisfare i miei bisogni; se tu sei più forte di me, mi sottometto sperando nella tua protezione. Da questa differenziazione inizia a svilupparsi una divisione del lavoro. Da questo grado di consapevolezza derivano le corrispondenti organizzazioni ovvero le prime bande armate, le società tribali e i primi proto-imperi. La paura è un elemento caratteristico che unisce i componenti dell'organizzazione tra di loro. Un esercizio immediato ed efficace del potere consente a queste organizzazioni una estrema reattività che in genere è volta al conseguimento di obiettivi a brevissimo termine – la metafora che le descrive è infatti quella del branco di lupi. Esempi di forme odierne di questo antico stadio evolutivo sono le mafie, le organizzazioni criminali e le bande di strada, solo per citarne alcuni.” (Riccioli, 2016)

L'evoluzione continua verso il colore ambra che riguarda organizzazioni altamente conformiste ed è rapportato con i primi casi di pianificazione organizzativa a lungo termine e con gerarchie interne formali e stabili che fomentano la dualità noi-loro. Secondo Laloux, tale organizzazione può ancora oggi essere ritrovata nelle pubbliche amministrazioni, nell'esercito e nelle scuole pubbliche.

Dal colore ambra si passa, poi, all'arancione che si ritrova nelle grandi multinazionali che puntano al massimo profitto e per questo ricercano membri responsabili e meritevoli per sostenere una continua innovazione richiesta dal mercato. È qui che subentra il concetto di meritocrazia. Questo tipo di organizzazione è fortemente gerarchizzata e centralizzata.

Laloux si sofferma poi sul “paradigma verde” che opera seguendo fini di alta eticità ed eguaglianza tra tutti i membri. È un tipo di organizzazione che segue alti propositi mossi dalla cultura e dall'interesse verso tutti i suoi stakeholders ed è potenzialmente riscontrabile oggi nelle organizzazioni no-profit.

Tuttavia, l'evoluzione non arriva al suo apice col paradigma verde. Laloux continua la sua argomentazione arrivando a descrivere un tipo di organizzazione più innovativo: l'organizzazione Teal, i cui pilastri sono la "wholeness" (pienezza), l'auto-organizzazione e il principio evolutivo. Essa stabilisce i propri obiettivi in base ai mezzi e alle forze che ha a disposizione e non concepisce gli errori e i problemi come causa distruttiva, bensì come nuovo stimolo da cui ripartire più consapevoli di ciò che si è.

L'iper-razionalizzazione alla base del paradigma arancione è qui sostituito da saggezza e senso di responsabilità verso il benessere comune.

L'obiettivo principale delle organizzazioni Teal è, attraverso il raggiungimento della wholeness (pienezza), quello di "coniugare l'ego con la parte più profonda di sé, di integrare mente, corpo e anima, di coltivare sia la parte femminile che quella maschile, di essere completi nella relazione con gli altri e di ricostruire la nostra relazione spezzata con la vita e la natura" (Laloux, 2016).

Questo paradigma che oggi sta emergendo in diversi contesti e in diversi Paesi del mondo opera rivoluzionando completamente le tipiche strutture organizzative a cui si è avvezzi che sono, molto spesso, governate dalla paura³. La Teal cerca di "addomesticare l'ego" (Laloux, 2016) delle persone facendo sì che i membri delle organizzazioni non siano più mossi dal loro ego, che viene qui ridimensionato, ma dalle loro vocazioni e dalla fiducia reciproca. Una volta che queste diventano le basi di una struttura lavorativa, essa non necessita più del supplemento di una gerarchia che porti i lavoratori ad ottenere determinati risultati seguendo specifiche norme aziendali perché saranno loro, in prima persona, a voler fare quanto possibile per il benessere di sé stessi, dei propri colleghi e dell'intera organizzazione. Abbracciare questo tipo di organizzazione "piatta" implica anche che ogni lavoratore operi in un'ottica più ampia di senso comunitario valutando sempre come ogni propria azione impatti nella comunità e nell'ambiente.

Un dipendente Teal, infatti, è, o tende ad essere, un individuo con forte responsabilità che cerca di rendere, nel proprio piccolo e per quanto possibile, il mondo un posto più adatto alla vita di ogni essere vivente.

³ Laloux ha constatato che ovunque ci sia una forte gerarchia c'è anche paura di commettere qualsiasi tipo di errore perché in queste organizzazioni è normale che chi sbaglia ne paghi le conseguenze.

L'elaborato di Laloux accenna anche ad un ulteriore paradigma organizzativo, ancora più evoluto di quello Teal: il turchese. Il fatto che Laloux individui un paradigma che va oltre l'organizzazione Teal fa pensare che non ci si debba mai fossilizzare con una struttura, nonostante essa possa essere ritenuta all'avanguardia, efficace ed efficiente. L'organizzazione dovrebbe infatti essere, attenendosi alle parole dell'autore, "un essere vivente" che può incessantemente supportare l'apporto di modifiche e perfezionamenti per il raggiungimento di un livello di fratellanza, equità e solidarietà ogni volta più alto. Quest'ultimo paradigma può essere ritenuto come la forma organizzativa cui tutti, nel proprio contesto lavorativo dovrebbero quotidianamente propendere.

"Reinventing organizations" non è uno studio teorico o astratto, in quanto i fondamenti del paradigma Teal sono emersi da un'indagine sul campo che ha coinvolto dodici aziende con un numero di dipendenti da un minimo di 100 fino a oltre 20.000, presenti sul mercato in alcuni casi da decine di anni, dei più diversi settori produttivi (scuole, industrie manifatturiere, alimentari, assistenza sociale ecc.) e distribuite in America, Europa e Asia. Ogni caso organizzativo preso in esame per l'analisi si è rivelato essere un caso di grande successo imprenditoriale. Gli imprenditori che hanno optato per lo sviluppo di una struttura organizzativa di questo genere non si sono limitati ad una mera imitazione di pratiche e iniziative di altre organizzazioni (tra Teal nemmeno si conoscevano), bensì hanno creato un proprio modello organizzativo in grado di rispettare i bisogni e le aspettative dei propri stakeholders e in grado di adattarsi al meglio al contesto lavorativo e comunitario della propria impresa.

Questo paradigma Teal che fa a meno della gerarchia all'interno dell'organizzazione, inizia ad essere presente anche in Italia.

Nella traduzione italiana di "Reinventing organizations" a cura di PeopleRise⁴ viene aggiunta, rispetto alla versione americana, anche l'indagine effettuata su un caso italiano. L'azienda italiana indagata è Mondora s.r.l. s.b.⁵ che, oltre ad essere una delle poche organizzazioni italiane con struttura "piatta", è anche un'impresa con status giuridico di Società Benefit e una B corporation certificata. Proprio in questo caso italiano emerge indirettamente il fatto che

⁴ PeopleRise è un'organizzazione con sede a Padova che funge da catalizzatore a supporto dello sviluppo e dell'evoluzione di progetti.

⁵ Si veda il Capitolo 2 per approfondimenti su Mondora s.r.l. s.b.

l'assetto organizzativo Teal sembra essere la naturale e più completa scelta strutturale per tutte le aziende SB e B corp certified desiderose di creare un impatto globale positivo col proprio business. Ciò avverrebbe attraverso una gestione del lavoro responsabile, trasparente e attenta all'addomesticare l'ego delle persone al fine di realizzare la loro "wholeness".

1. Il welfare aziendale. Scenario italiano, internazionale e nelle organizzazioni benefit

1.1 Cenni storici

“Per welfare aziendale si intende il complesso delle erogazioni e prestazioni che un’azienda riconosce ai propri dipendenti con lo scopo di migliorarne la vita privata e lavorativa.”

(Enciclopedia Treccani, 2017)

Fu durante il 1800, con la seconda rivoluzione industriale, che si andò costituendo una forma primordiale di welfare aziendale. In questo periodo, sia in Italia che negli Stati Uniti, iniziarono a delinearsi le prime forme di servizio aziendale per il benessere dei dipendenti. Nello specifico, in Italia, si cominciarono a costruire case operaie nei pressi delle aziende e vicino a corsi d’acqua, che col tempo formarono veri e propri centri urbani. La garanzia di una dimora per tutti i dipendenti non solo coinvolgeva il loro benessere ma anche quello del loro nucleo familiare andando, così, a migliorare le condizioni di vita di buona parte di un intero ceto sociale. Il disporre di un’abitazione dignitosa era allo stesso tempo un modo per aumentare la salute e il benessere dei propri dipendenti e un’efficace strategia per aumentarne il coinvolgimento e la fedeltà verso l’azienda inibendo, così, le possibilità di lotte di classe e insurrezioni contro i loro dirigenti.

Nello stesso momento, negli Stati Uniti, si iniziò a parlare di “welfare work”, termine con cui si includevano tutte le azioni messe in atto per migliorare la condizione lavorativa, soprattutto in termini di salute e sicurezza, dei dipendenti delle industrie. (Battilani, 2017)

Negli anni '20 si ebbe un’ulteriore evoluzione dei servizi offerti ai dipendenti da parte delle aziende che prese il nome negli USA di *welfare capitalism* e, nell’Italia fascista, di Assistenza sociale dell’industria. La strategia alla base di questa sempre più attenta assistenza ai lavoratori era quella di rendere il ruolo dei sindacati il più possibile irrilevante. L’azienda diventò, insomma, sempre più simile ad una famiglia ed è, infatti, in questa fase dell’imprenditoria che si inizia a parlare di Paternalismo industriale con dirigenti d’azienda che si prendono cura, con tutti gli strumenti a loro disposizione, dei propri sottoposti per garantirsi la loro devozione più totale.

Nel secondo dopoguerra sia in Italia che oltreoceano si diffuse il concetto di risorse umane e dell’importanza di intrattenere buone relazioni coi dipendenti per renderli più stimolati ad eseguire correttamente le proprie mansioni lavorative. Ciò andava contro le basi del Taylorismo, che da decenni promuoveva la pratica di far muovere gli operai in simbiosi con le macchine per tutta la giornata lavorativa. Tale teoria prevedeva che l’intelletto e ogni attività cognitiva dei lavoratori fosse ridotta al minimo indispensabile, aumentando così al massimo la

loro produttività. Gli esperimenti dello psicologo e sociologo Elton Mayo dimostrarono, al contrario, che per aumentare la produttività aziendale era molto più efficace l'ascolto attivo degli individui. Egli sosteneva che puntare sulla risoluzione dei bisogni sociali, portare in primo piano le relazioni tra dipendenti e con i responsabili e gratificare e riconoscere i meriti del loro lavoro poteva rivelarsi estremamente più utile per l'economia dell'azienda. (Sarchielli, Fraccaroli, 2017)

In Italia, a segnare la svolta nell'ambito del welfare aziendale fu, a partire dagli anni '50, Adriano Olivetti che col suo "paternalismo illuminato", guidato dal continuo confronto con poeti, psicologi, sociologi e architetti, incluse i servizi sociali gratuiti per i dipendenti tra i doveri imprescindibili della dirigenza Olivetti. Essi includevano servizi per la maternità e l'infanzia, contributi economici per l'istruzione, servizi di trasporto e mensa, servizi sanitari aziendali, la disposizione di appartamenti per i dipendenti in maggiore difficoltà e altri contributi ancora che, per il contesto lavorativo italiano dell'epoca, costituivano una vera e propria innovazione. (Saibene, 2017)

Oggi, circa 150 anni dopo la prima comparsa di servizi aziendali istituiti per migliorare le condizioni di vita operaia, nel mondo Occidentale si è arrivati ad una situazione in cui il welfare aziendale è presente, in forme e percentuali estremamente variabili, in un numero in costante crescita di aziende sia pubbliche che private di ogni settore.

1.2 Il welfare aziendale contemporaneo

Come si è detto, il welfare aziendale nei tempi odierni è sempre più sviluppato ed è sempre più consueto verificarne la presenza all'interno delle aziende sia italiane che di tutti i Paesi Occidentali. Basta digitare sui motori di ricerca "welfare aziendale" per vedere comparire subito numerosi link a siti che propongono pacchetti di servizi e benefit che le aziende possono acquistare per il proprio personale. Tra i servizi comunemente offerti si ritrovano l'assistenza sociale e familiare, servizi relativi alla salute, servizi per la mobilità, stipulazione di polizze assicurative, fondi integrativi di previdenza, servizi per le pari opportunità, corsi di formazione, fondi per l'istruzione, benefit per la cultura e il tempo libero, benefit che mirano al sostegno della comunità, dell'ambiente e del territorio e altri servizi ancora che hanno sempre l'intento di migliorare la vita privata e lavorativa del personale aziendale.

Nel 2018, in Italia, un terzo delle piccole medie imprese (si intendono quelle aziende che hanno da 6 a 1000 dipendenti) propone ai propri dipendenti contratti integrativi di welfare. Secondo il Welfare index PMI tale trend è in crescita e si può ipotizzare, secondo le dichiarazioni delle

piccole-medie imprese italiane, che nei prossimi 3-5 anni più della metà di esse affronterà un miglioramento delle proprie politiche di welfare. Inoltre, “nel 2018 le imprese Welfare Champion salgono a 38 (erano 22 lo scorso anno): si tratta delle realtà caratterizzate dal sistema di welfare più ampio (per numero di aree attivate) e che si contraddistinguono per numerosità e intensità delle iniziative, grado di coinvolgimento dei lavoratori e impegno economico e organizzativo nel welfare aziendale.” (Busacca *et al.*, 2018). Tuttavia, perlomeno per quanto concerne lo scenario italiano, non si può ritenere la situazione dei servizi ai dipendenti del tutto positiva in quanto si assiste, ancora oggi, ad un’enorme differenza tra Nord e Sud Italia, tra settori lavorativi e a differenze dovute alla grandezza dell’azienda. Talvolta si assiste a disparità interne anche nelle aziende che portano avanti pratiche di welfare all’avanguardia in quanto “i dispositivi di welfare messi a punto all’interno delle imprese tendono ad essere rivolti ai lavoratori con contratti stabili e a tempo indefinito, discriminando la vasta platea di lavoratori temporanei.” (Bonvicini e Rizza, 2014).

Secondo alcune indagini Doxa del 2016 relative a 302 aziende italiane e riportate nel manuale “L’evoluzione del welfare aziendale in Italia” a cura di Filippo Di Nardo, i servizi gratuiti più frequentemente concessi ai dipendenti sono i buoni spesa, che comprendono bonus carburante e buoni pasto e agevolazioni commerciali. Seguono, nella lista, la flessibilità concessa nella gestione del lavoro e degli orari lavorativi e i bonus per svago e cultura. Le percentuali di fornitura più basse le hanno i servizi per la mobilità e i servizi alla persona e ai familiari, che gioverebbero notevolmente nel far conciliare la vita lavorativa con quella privata in particolar modo quando i lavoratori hanno parenti con disabilità, non autosufficienti o figli minori. Questo trend è riscontrabile in tutte le aziende oggetto della ricerca di Di Nardo. A fare la differenza, in positivo, sono le dimensioni dell’azienda e i contatti con l’estero: si notano percentuali più alte, relativamente a tutti i servizi di welfare offerti, nelle grandi imprese e in quelle multinazionali. Tuttavia, i tipi di impresa che secondo l’indagine vantano i migliori risultati di welfare sono quelli che, in Italia, sono in notevole minoranza rispetto alle piccole-medie imprese e a quelle che operano solo sul mercato nazionale i cui risultati hanno, invece, ancora un buon margine di miglioramento.

Si può dire che sia sempre più certo che alle aziende convenga⁶ mettere in atto benefit aziendali

⁶ Considerando qui il lato prettamente economico del termine

per il proprio personale. Oltre a migliorare l'immagine aziendale, infatti, questo comporta sgravi fiscali, garantiti dal decreto interministeriale 12 settembre 2017⁷, e l'ormai consolidato incremento della produttività legato al benessere dei dipendenti sul posto di lavoro.

Il decreto dell'autunno 2017 insieme alla Legge di bilancio 2018, che punta sul lato ecologico del welfare aziendale (disponendo detrazioni fiscali per ogni azienda che rimborsa l'abbonamento ai mezzi pubblici ai propri dipendenti), ha reso i datori di lavoro più attenti all'adozione di politiche di welfare per le proprie imprese. È chiaramente più semplice prendere in considerazione l'attuazione di politiche sostenibili per il benessere dei propri dipendenti sapendo che parte delle conseguenti spese aggiuntive saranno, per legge, motivo di agevolazione fiscale per l'impresa. Dal 2018, in particolare, oltre ad un aumento della detassazione, tutte le aziende che adottano i servizi di welfare citati potranno beneficiare di un'agevolazione dell'aliquota al 10% per un contributo massimo di 3000€ o 4000€ nel solo caso in cui l'azienda coinvolga il personale aziendale nei processi organizzativi^{8, 9}.

Ad affermare che un buon sistema di welfare all'interno delle imprese sia causa di maggiore produttività sono un terzo delle aziende italiane intervistate per le indagini del Welfare Index PMI 2018. Oltre due terzi delle PMI attive a livello di welfare ha dichiarato, sempre nel rapporto di Welfare Index PMI, di aver riscontrato un aumento della produttività in seguito ad alcune migliorie nei servizi. L'aumento della produttività aziendale sarebbe proprio, secondo Marco Sesana di Generali¹⁰, il motivo che negli ultimi tre anni avrebbe spinto un grande numero di piccole-medie imprese del Paese ad affrontare costi ingenti per l'adozione di nuovi servizi ai dipendenti. Quando i dipendenti sono soddisfatti sul posto di lavoro si limita, anzitutto, l'assenteismo. Inoltre, un lavoratore soddisfatto tende, secondo un numero sempre più elevato di imprenditori, a lavorare con più entusiasmo e quindi anche a svolgere le proprie mansioni

⁷ Tale decreto garantisce sgravi fiscali ad ogni azienda che assuma servizi di welfare aziendale con l'obiettivo di migliorare la conciliazione della vita privata con quella lavorativa dei dipendenti

⁸ Tale agevolazione fiscale (che prevede 1000€ aggiuntivi quando l'impresa coinvolge i dipendenti sul piano organizzativo) può essere concepita come un primo passo della burocrazia commerciale italiana per il supporto di organizzazioni più democratiche e "piatte".

⁹ Cfr. <http://www.preventivih.it/welfare-aziendale-detassazione-premi-produttivita-2018/> Consultato il 05/07/2018

¹⁰ Marco Sesana è amministratore delegato di Generali, tra gli enti promotori del Welfare Index PMI

con maggiore efficienza. Questo pare ancora più sostenibile quando i dipendenti sono coinvolti nel piano strategico e organizzativo dell'azienda e ne condividono gli obiettivi e i valori. (Busacca B. *et al.*, 2018)

Se il welfare aziendale porta evidenti benefici alle aziende, ne porta certamente di più ai lavoratori dipendenti. Uno studio Censis-Eudaimon, portato a termine a gennaio 2018, ha messo in luce che sei lavoratori su dieci preferiscono beneficiare di servizi aziendali di welfare piuttosto che di un incremento del proprio stipendio. Emerge anche, però, che un alto numero di lavoratori italiani non conosca l'effettivo significato di welfare aziendale. Inoltre, risulta netto il confronto tra la fascia di lavoratori con stipendio medio-alto, laureati o facente parte delle classi dirigenti e la fascia di lavoratori con stipendio più basso e/o un minore livello di studi alle spalle. I primi opterebbero immediatamente, secondo l'indagine, per i migliori servizi di welfare rinunciando ad un incremento di stipendio mentre i secondi, al contrario, continuerebbero a privilegiare un aumento del salario al posto di nuovi servizi di welfare.

Basandosi su questa indagine, i servizi preferiti dai lavoratori, indipendentemente dal fatto che la loro azienda li fornisca o meno, sono i servizi sanitari e la previdenza integrativa seguiti dai buoni pasto e dai servizi di mensa e di trasporto. Circa il 20% degli intervistati auspica la costituzione di asili nidi aziendali e a contributi per la formazione dei figli.¹¹

1.3 Il welfare aziendale di società benefit e B corp

“Come sappiamo, qualunque impresa durante l'esercizio delle proprie attività non può far a meno di produrre un impatto sul territorio in cui agisce, sull'ambiente che la circonda e sulla società in generale. [...] l'operare con maggiore attenzione per interessi diversi rispetto a quello esclusivo dei soci è un'opportunità per l'impresa di acquisire efficienza, aumentare la produttività ed espandere i mercati.” (Marchese, 2018) In Italia esistono diversi tipi di organizzazioni qualificate dall'ordinamento italiano che impostano il loro lavoro quotidiano per raggiungere benefici nazionali e internazionali comuni a livello sia ambientale che sociale. Tra queste vanno ricordate le cooperative sociali, le organizzazioni no-profit, le ONG e le ONLUS, tutte spesso costituite per la maggior parte da lavoratori volontari e sostenute da donazioni di soci e sostenitori della causa per cui l'organizzazione opera.

¹¹ <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2018-01-24/per-6-lavoratori-10-welfare-aziendale-meglio-aumento-salari-113552.shtml?uuid=AEea57nD&fromSearch> consultato il 06/07/2018

Un'integrazione di obiettivi socio-ambientali agli obiettivi imprenditoriali standard è anche quella promossa dal CSR (Corporate Social Responsibility). Le aziende che decidono di seguire il CSR o responsabilità sociale d'impresa scelgono di rivalutare in modo responsabile l'impatto che il proprio operato aziendale sta creando sulla società e sull'ecosistema. È proprio verso i principi della Corporate Social Responsibility che l'Unione Europea sta da anni cercando di indirizzare le imprese europee for profit ed è partendo da tali principi etici che l'ente no-profit B Lab¹² ha ideato il movimento e la certificazione B Corp.

La responsabilità d'impresa ha rappresentato, quindi, uno straordinario esempio per le aziende for profit di tutto il mondo che volessero portare avanti un modo sostenibile di lavorare. Tuttavia, anche se tale approccio sta ancora ottenendo positivi risultati per la responsabilità assunta dalle organizzazioni nei confronti del mondo esterno, è risultato poco efficace nel rivoluzionare il livello organizzativo e amministrativo delle imprese che lo hanno seguito. (Porter e Kramer, 2011)

A testimonianza del fatto che talvolta il CSR possa essere utilizzato come puro strumento di marketing ci sono diversi casi di *greenwashing*. Tale condotta riguarda le aziende che attuano progetti sostenibili, etici e in linea con l'ambiente, appunto "green", all'interno di un'organizzazione lavorativa che, però, non agisce in alcun altro modo per produrre un impatto positivo o ridurre determinati impatti negativi del proprio lavoro. Queste aziende hanno, infatti, come unico obiettivo quello di attirare nuovi clienti, magari più avvezzi al consumo equo-solidale ed eco-sostenibile. Ciò risulta essere uno dei motivi che ha spinto B-lab a creare un sistema che valuti oggettivamente e a 360° l'impatto prodotto dalle aziende su tutti i propri pubblici di riferimento.

In seguito al decreto legislativo 24 marzo 2006 sono subentrate nello scenario italiano anche le imprese sociali: entità private con scopi d'impresa che devono volgere le proprie attività ad un particolare scopo di valore comunitario. La differenza principale tra un'impresa sociale e il nuovo modello societario delle Società Benefit¹³ (subentrate nel mercato nazionale con la legge di stabilità 2016) è che le imprese sociali "perseguono un fine sociale centrale rispetto all'attività imprenditoriale messa in atto, possono operare solo in determinati settori,

¹² Per approfondimenti su B Lab si legga la sezione Definizioni al punto 3.

¹³ Per maggiori specifiche sulle Società Benefit si veda la sezione "Definizioni" al punto 2.

dall'assistenza sociale, all'istruzione, alla tutela dei beni culturali, ecc., mentre le Società Benefit all'interno della loro attività principale, che è quella economica, devono raggiungere dei risultati positivi o ridurre altri negativi su una o più categorie di soggetti.” (Marchese, 2018). Inoltre, mentre l'attività delle imprese sociali è regolamentata tassativamente dalla legge italiana, le Società Benefit sono tenute a stilare un rapporto annuale in cui notificano come la loro attività imprenditoriale riesca a coniugarsi con determinati scopi di beneficio comune e quali sono le condizioni necessarie alle quali l'azienda si deve attenere per il raggiungimento di tali obiettivi.

Denominatore comune di ognuna di queste realtà è la volontà di provvedere, in qualche modo attraverso le attività lavorative, al raggiungimento di migliori condizioni sociali e/o ambientali. A fare un'importante differenza, invece, è l'interesse riposto dalle Società Benefit non solo sulla comunità e sull'ambiente esterno ma anche verso il proprio interno: dipendenti, soci e collaboratori. Come abbiamo visto, l'avere grande riguardo per il benessere del personale è un fattore presente in numerose organizzazioni da quasi un secolo. Ciò risulta essere una prerogativa per ottenere diverse certificazioni aziendali con obiettivi di impatto positivo come quella creata da B Lab o come SA8000 (Social Accountability 8000 è una certificazione internazionale che valuta le pratiche etiche che le aziende adottano nei confronti di tutti i lavoratori della propria filiera produttiva)¹⁴. Teoricamente esso si può anche ritenere un elemento scontato per tutte le attività volte a creare una società più etica, solidale e cooperativa.

Tuttavia, con il riconoscimento giuridico delle Società Benefit il benessere dei dipendenti passa dall'essere un elemento opzionale a discrezione dell'impresa al rappresentare una componente imprescindibile del lavoro. Questo perché, come è stato scritto nel disegno di legge n.1882, 2015 si intendono Società Benefit tutte quelle imprese che “nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori d'interesse.” Si definiscono all'art 2 del disegno di legge i “portatori d'interesse” come: “il soggetto o i gruppi di soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, dall'attività delle società quali lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile.”. Dunque, per legge le Società Benefit devono creare un beneficio comune per tutti i propri stakeholders e, per quanto riguarda i dipendenti, ciò include un'attenzione per la

¹⁴ Cfr. <http://www.sa8000.info/> consultato il 28/06/2018

fornitura di servizi aziendali di welfare e, più in generale, per la felicità e il benessere del proprio personale.

Inoltre, questa nuova tipologia d'impresa è tenuta, come già detto, a redigere un report ogni anno in cui viene descritto in che modo e in quali contesti l'azienda ha messo in atto pratiche per la creazione di valore positivo per il proprio pubblico di riferimento. Visionando i documenti di reportistica aziendale del 2017 di diverse Società Benefit nazionali si può notare che essi si basano su quattro diverse aree d'interesse che sono le stesse sezioni in cui sono suddivise le 150 domande del Benefit impact assessment da completare per diventare B corp certificata. Le aree di suddivisione del BIA sono *governance* (amministrazione), dipendenti, ambiente e comunità.

Le Società Benefit si basano quindi, nel loro report, sulle stesse categorie d'indagine d'impatto del B impact assessment. Il rapporto annuale SB di trasparenza prevede una dettagliata spiegazione di come si sono raggiunti gli obiettivi di beneficio comune prestabiliti dall'azienda stessa (deve essere effettuata anche per le Società Benefit un'analisi oggettiva del proprio impatto con un parametro esterno che può essere, ad esempio, il BIA) e una motivazione del perché, eventualmente, non è stato possibile raggiungerli durante l'anno trascorso. Per la certificazione B corp occorre completare le 150 domande del B Impact assessment. Esse comprendono un criterio di valutazione esterna che arriva a 200 punti totali e che prevede che solo le aziende che hanno raggiunto un livello minimo di 80 punti possano richiedere la certificazione B Corp.

Una sezione del BIA è, come si è detto, dedicata ai dipendenti. Essa è volta a comprendere in modo considerevolmente approfondito quali sono le relazioni tra management e dipendenti, se esistono grandi differenze stipendiali e contrattuali tra dipendenti, quali pratiche vengono messe in atto per incrementare il benessere intra ed extra lavorativo e con quali strumenti si indaga sui bisogni e il grado di soddisfacimento dei dipendenti.

Per comprendere l'attenzione che l'azienda pone verso i propri dipendenti, B Lab crea domande ad hoc in base al tipo di azienda, al numero di dipendenti, al settore e al Paese in cui opera. In generale le domande della sezione "Dipendenti"¹⁵ riguardano la qualità dell'ambiente lavorativo, i servizi di welfare e i benefit che l'azienda è solita fornire ai propri dipendenti, i tipi di contratto stipulati e le retribuzioni (per verificare la presenza di casi di gender gap o di differenze stipendiali relativamente a minoranze di lavoratori sottorappresentati), le azioni di

¹⁵ Si veda l'allegato 2 in Appendice per alcuni esempi di domande del BIA sui dipendenti.

coinvolgimento dei dipendenti nel quadro organizzativo dell'azienda e gli investimenti aziendali per corsi di formazione e aggiornamento.

È vero che per diventare B Corp certificata basta raggiungere una votazione di 80 punti in tutto, senza considerare in quali sezioni si è stati in linea con la media delle B corp già certificate e in quali sono, invece, emerse alcune mancanze. Tuttavia, anche se non è richiesto un risultato minimo per sezione, per raggiungere la votazione minima totale l'azienda deve, comunque, ottenere punteggi medio-alti in tutte le sezioni anche se essi possono risultare ancora migliorabili rispetto agli standard medi delle B corp certificate. Perciò, per quanto riguarda la questione “dipendenti”, tutte le B corp certificate avranno un'attenzione quantomeno in linea con la media nazionale verso il benessere dei lavoratori e avranno adottato un sistema di welfare adatto a facilitare la gestione della vita intra ed extra lavorativa di ogni persona della propria azienda, senza distinzioni interne dovute ai diversi ruoli ricoperti. Inoltre, la semplice compilazione del Benefit Impact Assessment può suggerire all'impresa nuove pratiche per migliorare il proprio impatto nei campi in cui si è rivelata più carente. In tal modo potrà, nei due anni di validità della certificazione, migliorare i propri risultati in ogni campo dell'assessment entro la successiva compilazione del questionario.

Ciò detto, appare evidente che le B corporation debbano portare avanti pratiche di welfare aziendale sostenibili in modo analogo alle Società Benefit per poter essere certificate in quanto tali.

Il logo B corp non indica solo un comportamento ecologicamente sostenibile dell'azienda che lo riporta. Tale marchio porta con sé una garanzia che l'azienda si sta assumendo la responsabilità di fare business prendendosi cura dell'ambiente e della propria comunità. Trovare il logo B corp nel sito di un'azienda o sui prodotti che essa vende avverte chiunque stia consultando il sito o stia valutando l'acquisto di quel prodotto che tale azienda ha scelto di ottenere i profitti senza sfruttare in modo irresponsabile l'ambiente e nel rispetto dei diritti dei propri stakeholders, dai fornitori, ai dipendenti, ai clienti.

Performance ancora più esemplari di benessere aziendale sono riscontrabili, anche nello scenario italiano, nelle aziende che hanno abbinato il loro essere Società Benefit e/o B corporation certificata all'avere adottato un'organizzazione Teal. In questi casi, ogni dipendente è responsabilizzato in prima persona verso il raggiungimento degli obiettivi aziendali, non solo prettamente legati al business ma anche degli obiettivi comunitari ed ecologici che la propria impresa si è prefissata in quanto B corporation o Società Benefit.

Inoltre, i dipendenti sono coinvolti nella gestione e nell'amministrazione del lavoro in ogni sua declinazione e questo implica sì maggiore efficienza e, di conseguenza, produttività ma anche un maggiore benessere di tutto il personale che non può che raggiungere più facilmente la propria "pienezza" nella vita sia lavorativa che privata.

1.4 Obiettivi e metodo della ricerca

Imprese con status di Società Benefit o con certificazione B corp devono, come si è detto, adottare un sistema organizzativo che curi, in qualche modo, il benessere e la soddisfazione dei propri dipendenti insieme a quello di tutti i propri stakeholders (società, fornitori, clienti, finanziatori ecc.). L'elaborato è volto a verificare se il welfare aziendale sia effettivamente avvertito da questi stakeholders come un valore aggiunto di tali imprese. Il quesito cercherà di essere risolto attraverso interviste e questionari aperti rivolti a parte del pubblico di riferimento di Società Benefit e B corp italiane: i lavoratori, i potenziali clienti e i potenziali finanziatori.

L'indagine sui lavoratori Benefit ha l'obiettivo di verificare quali siano i servizi offerti da alcune SB e B corp italiane e se essi riescano a migliorare la qualità della vita di chi vi lavora. Con l'ausilio delle preziose indicazioni del service manager Aurelio Riccioli, si sono realizzate una serie di interviste ad alcuni lavoratori di aziende Benefit. Laddove è stato possibile il colloquio è stato realizzato presso l'azienda in cui, ogni volta, sono state poste domande ad uno o più lavoratori. Due casi hanno previsto che l'intervista avvenisse attraverso Skype. Ognuno di questi colloqui è stato effettuato tenendo presente che "questo strumento di raccolta delle informazioni deve essere flessibile, deve potersi adattare alle diverse personalità degli intervistati, deve poter cambiare passando da soggetto a soggetto. Deve concedere all'intervistato piena libertà di espressione, per metterlo nella condizione di far risaltare il proprio punto di vista utilizzando le proprie categorie mentali e il proprio linguaggio." (Corbetta, 2014)

Per questioni di tempo, le interviste realizzate per verificare l'opinione dei lavoratori di B corporation e Società Benefit sono state limitate ad un totale di quattro. Si è tentato, comunque, di perfezionare il più possibile questo piccolo campione intervistando lavoratori di diversi settori d'impresa, di aziende stabilite in diverse città d'Italia e con ruoli tra loro disomogenei per dare voce a diversi punti di vista. Le interviste sono, poi state integrate alle risposte di dieci aziende ottenute tramite i questionari prodotti e inviati online e costituiti da domande aperte.

Per quanto riguarda l'indagine sui potenziali clienti di Società Benefit e B corporation si deve, innanzitutto, specificare che ci si riferisce, qui, al mercato potenziale identificato da Kotler e

Keller ovvero: “un insieme di consumatori che hanno sufficiente interesse per un’offerta” (Kotler e Keller 2016). Si è, quindi, deciso di delimitare il campo di indagine ai cittadini interessati e soliti acquistare prodotti e servizi facenti parte dei settori d’impresa in cui, in Italia, si concentrano la maggior parte delle B corp. Un’indagine di Data.world¹⁶ sulle B Corporation presenti nel mondo e pubblicata in Italia su Il Sole 24 ore il 29 ottobre 2017¹⁷ riporta la ripartizione delle B Corporation di tutti i Paesi suddivise nei diversi settori di mercato. In Italia, i settori con più certified B Corps risultano essere quello manifatturiero, al primo posto, e quello di ICT e consulenza aziendale, al secondo posto.

L’obiettivo è stato, qui, quello di verificare se questi potenziali clienti, già interessati ad una tipologia di prodotto, tengono o terrebbero in considerazione, qualora ne venissero informati, il fattore welfare aziendale nel momento dell’acquisto di un bene. Si è cercato di rispondere a tale interrogativo con la realizzazione di due focus group composti ognuno da 6/7 persone. Il primo ha compreso un target di persone interessate e solite acquistare prodotti artigianali e il secondo ha visto la partecipazione di membri che, almeno una volta, hanno acquistato servizi di ICT per sé o per la propria azienda.

Per mancanza di risorse economiche e di tempo, i focus group realizzati sono stati solamente due ed entrambi ristretti a persone che vivono nell’area geografica di Forlì-Cesena, mia città di residenza.

L’attenzione che i possibili investitori prestano alla variabile welfare aziendale è stata, invece, verificata attraverso un questionario con domande aperte inviato tramite posta elettronica. Gli enti identificati per l’intervista online sono stati Banca Etica, la Chiesa Cattolica, il gruppo Intesa San Paolo, Sella gestioni, BPER Banca, Telecom Italia - group sustainability e la Fondazione Cariplo in quanto rivestono, da anni, il ruolo di principali finanziatori ad impatto del Paese. In questo caso l’obiettivo era quello di verificare se e in quale misura questi enti finanziatori tengono in considerazione il welfare aziendale delle organizzazioni alla quale concedere sostegno economico. Il questionario è stato inviato a referenti di ognuno di questi enti tuttavia, solo Banca Etica (contattata tramite conoscenza diretta), Sella Gestioni e il progetto di Fondazione Cariplo “Fondazione social venture Giordano Dell’Amore” si sono

¹⁶ Data.world è una B corporation statunitense che gestisce la condivisione di dataset

¹⁷ Cfr. <http://www.infodata.ilsole24ore.com/2017/10/29/la-mappa-mondiale-delle-b-corp-lidentikit-delle-benefit-corporation/> consultato il 09/07/2018

prestate alla compilazione delle domande decidendo, così, di rendere noto il loro punto di vista sul welfare aziendale delle imprese italiane e contribuendo alla stesura dell'elaborato.

Infine, una volta portate a termine queste tre ricerche, in base all'interesse dimostrato dai tre stakeholder in relazione all'elemento welfare aziendale, si è cercato di rispondere a un'ulteriore quesito con conseguente analisi: queste imprese Benefit comunicano ai pubblici più interessati gli elementi salienti del proprio sistema di welfare aziendale?

Quest'ultimo esame è stato, quindi, rivolto alla comunicazione interna ed esterna di cinque casi di Società Benefit e B corporation. Si sono presi in considerazione la frequenza di pubblicazione e promozione di contenuti sul welfare aziendale, gli strumenti, i contenuti e i target prediletti dalle quattro imprese Benefit per diffondere tali contenuti.

I risultati sono emersi da un'ulteriore intervista online fatta, tramite domande scritte aperte, ai responsabili della comunicazione delle cinque imprese considerate. A tale indagine è seguita anche un'osservazione dettagliata fatta in prima persona e rivolta a tutte le piattaforme e gli strumenti comunicativi da esse utilizzate.

In questo caso, il limite è stato non poter effettuare interviste dal vivo con gli addetti alla comunicazione nelle aziende per mancanza di tempo. Ciò, al contrario delle risposte online ottenute dal pubblico di riferimento cui è stato dedicato ampio tempo e impegno, ha implicato che non tutti i rispondenti fornissero approfondite spiegazioni sulla propria comunicazione aziendale. Infatti, alcune delle risposte sono state concise e poco esplicative. Tuttavia, si è comunque ottenuto il materiale necessario per portare a termine l'analisi unendolo con i dati emersi dall'osservazione empirica della comunicazione (l'osservazione non ha potuto tener conto, però, della comunicazione offline delle quattro aziende).

2. Il welfare aziendale e i lavoratori Benefit

2.1 Organizzazione della ricerca

Come prima fase dell'analisi si è deciso di esplorare il tipo di organizzazione dei lavoratori che, quotidianamente, vivono in prima persona le realtà Benefit e il loro welfare interno. A tal fine si sono utilizzati due strumenti che fossero, nell'economia di un lavoro di tesi, fattibili:

- a) Un questionario aperto compilabile online¹⁸ inviato via e-mail all'indirizzo di contatto riportato nel sito di tutte le 68 B corp del Paese¹⁹ affinché gli addetti alla compilazione della relazione di impatto BIA potessero completarlo²⁰;
- b) 2 interviste faccia a faccia e 2 interviste via Skype a 4 dipendenti di Società Benefit che si sono resi disponibili.

Il questionario è stato inviato nel mese di maggio ricevendo risposta entro il 23/07/2018 solo da 10 aziende. Le interviste sono state condotte tra maggio e luglio 2018 e il loro testo è stato trascritto per consentire l'analisi tematica qualitativa. Due delle 4 aziende in cui lavorano gli intervistati erano state precedentemente individuate in quanto organizzazioni Teal, mentre le altre due sono state reperite prestando attenzione al genere: entrambe le imprese hanno fondatrici donne.

Le aziende individuate e che si sono rese disponibili per le interviste sono le seguenti:

- **Mondora** che è un'impresa di software e Information Technology che fornisce ai propri clienti soluzioni tecnologiche innovative, creative e flessibili per ogni necessità. L'azienda fondata nel 2002 a Berbenno di Valtellina conta oggi oltre 60 dipendenti tra la sede centrale e quella di Milano. Mondora ha un'organizzazione a struttura Teal che cerca di garantire il benessere degli individui prima di ogni altra cosa. Gli stessi spazi dell'impresa, visti durante la visita con la collega Giulia Marchese, sono continuamente riprogettati dai dipendenti in modo tale da favorire quanto più possibile la loro serenità lavorativa.

¹⁸ Il questionario, auto-compilato da 10 delle 68 B corp certified italiane è servito come prima indagine generale sui motivi che hanno spinto l'azienda a ottenere la certificazione, su quali sono, per loro i vantaggi e le lacune del movimento e su quali sono i servizi di welfare aziendale offerti in azienda. È possibile vedere le domande del questionario ideato congiuntamente con Giulia Marchese all'Allegato 3 dell'Appendice.

¹⁹ Le B Corporation italiane certificate e registrate risultano essere 68 al giorno 26/07/2018.

²⁰ le domande del questionario sono presenti nell'allegato 3 dell'appendice

L'azienda valtellinese autogestita supporta anche un grande numero di progetti a favore dell'ambiente e a sostegno della comunità locale.

- **Dermophysiologique** che è un'azienda di Varese che dal 1988 produce cosmetici per la cura della pelle. Questa Società Benefit e B corporation gestita da due donne persegue l'obiettivo di essere leader nel settore della cosmesi professionale. Questo utilizzando unicamente ingredienti naturali di qualità e mantenendo sempre un profondo rispetto per l'ambiente e la società. L'azienda ha pochi dipendenti con cui si relaziona come se si fosse parte di un'unica, grande famiglia.
- **Texture**, un'azienda genovese che si occupa di consulenza e formazione sul tema dell'intelligenza relazionale e sulla scienza della complessità. Questa azienda nata nel 2016 come Società Benefit ha l'obiettivo di supportare le aziende nella concretizzazione di un modo di lavorare più equo e attento alle persone e ai propri bisogni e valori. L'azienda fornisce anche formazioni gratuite sull'intelligenza relazionale presso licei e istituti universitari italiani per far conoscere ai giovani queste nuove opportunità che stanno prendendo piede nel mondo del lavoro.
- **LAM Consulting** che è un'impresa cesenate di consulenza e formazione aziendale. Con la sua struttura Teal e l'importanza che dà al raggiungimento della "wholeness" di tutti i dipendenti, LAM Consulting cerca di diffondere il metodo "mente-corpo al lavoro" anche presso le aziende per cui fornisce consulenze. Questo metodo prevede l'ascolto di tutti i bisogni psicofisici delle persone che ruotano attorno all'azienda affinché sul posto di lavoro si possa raggiungere uno stato di benessere sempre più alto. Anche in questo caso si è potuto constatare, durante la visita in azienda, la presenza di ambienti pensati specificamente per dare la possibilità ai dipendenti di allontanare lo stress lavorativo direttamente sul posto lavoro (in ufficio ci sono ampi spazi per potersi dedicare allo yoga e alla ginnastica). Questa azienda è inoltre costituita da saldi principi di condivisione, confronto e ascolto.

Nei primi contatti con le quattro aziende sono state indicate dalle stesse, ogni volta, una o più persone disponibili a prendere parte all'intervista e che avessero seguito da vicino la trasformazione della propria azienda in Società Benefit (o la nascita della nuova Società Benefit per cui lavorano):

- Kirsten Ruffoni (digital storyteller e Benefit officer) e Francesco Mondora (Co-CEO) per Mondora.

- Gianguido Marino (consulente business) per Dermophiologique.
- Marinella De Simone (Fondatrice) per Texture.
- Antonio Biagioli (Business e marketing manager) per LAM Consulting.

Le domande della traccia sottoposte ai testimoni Benefit sono state comuni ad ogni intervista in modo tale da fare emergere in modo più netto ed evidente le eventuali differenze e affinità tra le diverse risposte e opinioni espresse. Non è stato ritenuto fondamentale seguire un ordine preciso nella formulazione delle domande, quanto più si è cercato di rispettare la linea logica delineatasi durante le risposte degli interlocutori, dando spazio e stimolando ogni riflessione scaturita dall'intervista. La realizzazione delle interviste presso le sedi aziendali di Mondora e LAM Consulting ha anche reso possibile l'osservazione in prima persona degli ambienti lavorativi di tali realtà organizzative, anch'essi componente non trascurabile del benessere lavorativo.

Di seguito sono riportati i punti salienti, le analogie e le differenze emerse dalla comparazione tra i risultati di questionari e interviste ritrovando anche alcune delle risposte citate letteralmente.

2.2 Diventare B corp e Società Benefit

Ogni intervista è iniziata chiedendo al personale delle aziende B corp il motivo che ha spinto la loro azienda ad ottenere la certificazione B corp. Quasi tutti gli interlocutori hanno risposto spiegando che è stata una scelta “quasi naturale” perché, venendo a conoscenza di tale certificazione, vi hanno ritrovato molti dei loro ideali e propositi aziendali. Perciò, hanno deciso di formalizzare il fatto che il proprio business fosse orientato a divenire una forza positiva per l'ecosistema.

“ Nel 2015 siamo venuti a conoscenza dell'esistenza delle certified B corporation. Abbiamo visto che anche brand importanti come Patagonia²¹ e Ben & Jerry²² erano diventati B corp e lo era anche un italiano, forse il primissimo a livello nazionale, Fratelli Carli²³. Ci siamo interessati all'argomento e nel momento in cui abbiamo approfondito le nostre conoscenze e siamo approdati sul sito di B lab per capirne di più ci siamo guardati negli occhi e abbiamo iniziato a chiederci se non avessimo già le caratteristiche richieste per diventare una B corp.”

(Gianguido Marino, Dermophysiologique).

²¹ Patagonia è un noto brand californiano di abbigliamento che, oltre ad essere B corp, è un'organizzazione Teal.

²² Ben&Jerry è una B corp americana produttrice di gelati.

²³ Fratelli Carli è un'azienda agroalimentare italiana. Essa è stata tra le prime aziende italiane ad entrare nel movimento B corp. Tuttavia, la prima azienda italiana (nonché europea) ad avere ottenuto la certificazione B corp è stata Nativa

“Arrivati in Liguria, io e mio marito, abbiamo deciso di fondare un’associazione no-profit che è il Complexity Institute [...]”

Mi sono avvicinata al mondo delle Benefit attraverso il Complexity Institute che segue la teoria della complessità e che, per spiegarla in parole semplici, lavora sull’interdipendenza dei fenomeni e delle situazioni. [...]. Parliamo alle aziende di tutti i nuovi modelli organizzativi alternativi. Cerchiamo di portare avanti modelli nuovi che mettano l’interdipendenza al centro del lavoro. Quando uscirono le Società Benefit con la finanziaria del 2016 abbiamo fatto subito un convegno a Torino col Complexity Institute. L’evento ebbe successo, ci fu molta affluenza e vennero ospiti importanti tra cui il senatore Del Barba, firmatario della legge.

Ecco...da lì è aumentato esponenzialmente il nostro interesse per le Società Benefit e per il movimento B corp e ogni anno abbiamo organizzato, in collaborazione con Legalitax, il convegno in diverse città d’Italia per fare un po’ il punto sulla situazione delle SB in Italia.

Quando si è iniziato a pensare di fare partire una nuova impresa (Texture) è stato molto naturale il fatto di optare per la costituzione di una nostra Società Benefit.”

(Marinella De Simone, Texture)

Sebbene tutti gli interlocutori ammettano che il divenire B corp porti con sé una maggiore attenzione da parte di nuovi talenti e finanziatori, solamente una tra le 14 aziende rispondenti ha dichiarato di aver intrapreso il percorso di certificazione per uno scopo prettamente legato al marketing per attirare, quindi, nuovi clienti. Otto su dieci delle imprese interrogate attraverso il questionario sono, al momento, solo B corp certified. Due di queste otto aziende stava avviando, al momento della compilazione del questionario, la transizione a Società Benefit²⁴. Viceversa, tutte le organizzazioni prese in esame per l’analisi qualitativa sono Società Benefit. Una di esse, Texture, per il momento ha deciso di essere Società Benefit senza provare ad ottenere l’attestazione B corp per via di esperienze passate poco positive con altre certificazioni. Le aziende che hanno modificato il proprio statuto divenendo organizzazioni Benefit risultano essere mosse da valori di grande responsabilità ed etica.

Francesco Mondora spiega:

“Io credo talmente tanto in questo ecosistema in cui viviamo, in questo nostro modo di lavorare che devo perseguirlo, anzi credo che debba perseguirsi da solo. [...] A questo punto non puoi muoverti solo definendo una carta dei servizi, attraverso una carta sociale o cose del genere ma devi agire nell’anima di questo organismo, che è il suo statuto. E quindi, come abbiamo fatto noi e tutti quelli che sono divenuti Società Benefit, devi scrivere nella prima parte dello statuto qual è il motivo, passami il termine, “spirituale” che muove la tua organizzazione. Insomma, tu dici: io creo un fantoma e questo fantoma ha una vita propria e chiunque vada nel consiglio di

²⁴ Secondo quanto prevede la legislazione sulle Società Benefit ogni B corporation italiana certificata è tenuta ad avviare la transizione a Società Benefit entro due anni dall’ottenimento della certificazione B corp.

amministrazione dell'azienda con statuto di Società Benefit avrà l'obbligo di portare avanti il proposito più profondo che tu hai dato all'organizzazione quando l'hai trasformata in benefit."

Un'altra risposta che ben rappresenta le forti motivazioni di queste organizzazioni è venuta dal marketing manager di LAM Consulting Antonio Biagioli:

"Dal mio punto di vista essere SB e B corp significa sostanzialmente credere in qualcosa...qualcosa di più grande di noi ma ben delineato e che nel libro di Laloux viene definito come "proposito". Il proposito deve essere ben integrato nel lavoro quotidiano dell'azienda e nel sostegno della comunità circostante. Essendo SB e B corp ci impegniamo a realizzare il nostro proposito con le norme prescritte nel BIA."

Per quanto riguarda, invece, l'utilizzo del logo B Corp, tutte le aziende hanno dichiarato che esso è stato o verrà inserito nei loro strumenti di comunicazione e qualcuna lo applicherà anche nelle etichette dei propri prodotti. Più della metà degli intervistati ha affermato di vedere il logo B corp come un'opportunità per creare una nuova rete e per diffondere più facilmente ai propri pubblici tale modalità sostenibile di fare business. Il logo della certificazione è anche visto come un modo per creare contratti e relazioni di interdipendenza con clienti e fornitori dando vita ad un piccolo circolo virtuoso.

In seguito, alla domanda "perché pensi che le B corporation e le Società Benefit rappresentino una realtà positiva per l'Italia e per il mondo?" tutte le risposte date si sono avvicinate molto al motto delle organizzazioni B, presente nella dichiarazione di interdipendenza del 5 luglio 2006, in cui si enuncia che tale movimento ha l'obiettivo di creare un'economia globale che utilizzi il business come una forza per il bene comune.

C'è chi vede il movimento B come un modo semplice ed efficace per migliorare l'intero sistema socio-ambientale continuando a perseguire anche gli obiettivi economici della propria attività for profit. C'è, poi, chi nelle risposte aperte dei questionari aggiunge che la certificazione spinge le aziende a riflettere sul proprio livello di responsabilità e le porta a mettersi in discussione individuando le possibili strade per raggiungere un più alto grado di integrità. Anche Francesco Mondora ci ha spiegato molto spontaneamente la sua visione, ammettendo che tutto funzionerebbe molto meglio se ogni imprenditore valutasse le proprie opzioni imprenditoriali tenendo sempre saldamente presente l'idea di mondo virtuoso che vorrebbe creare e in cui, allo stesso tempo, egli sarebbe felice di abitare:

"Io lo dico sempre ai miei colleghi: costruiamo una società in cui vorremmo lavorare che sostenga il mondo in cui vorremmo vivere."

Si è, poi, domandato ai testimoni cosa cambierebbero, se potessero, del movimento B corp e più di un'azienda ha sostenuto la necessità di aggiungere al movimento maggiore concretezza

oltre ai nobili principi teorici promossi da B Lab. C'è chi ritiene necessario un profondo miglioramento, a livello nazionale, sulla comunicazione inerente a questo tema così importante per la società dato che ancora in pochi lo conoscono. Una sola azienda accenna al desiderio di vedere l'introduzione di sgravi fiscali per tutte le aziende che diventano B corporation dato che esse rivestono il ruolo di imprese benefiche per l'ambiente e per la comunità. La proposta di cambiamento più gettonata è stata, tuttavia, quella di creare un BIA (Benefit impact assessment) ad hoc per il mercato italiano perché l'attuale versione statunitense spesso non rispecchia, con le proprie domande, situazioni ed elementi delle tipiche imprese italiane.

“Una cosa che ho notato compilando il BIA [...] è che non è molto ben adattato alle strutture più dinamiche che si trovano sempre di più nello scenario italiano perché tengono come modello delle aziende con componenti più rigide di quella che abbiamo, ad esempio noi che lavoriamo da casa non sappiamo quantificare quanto risparmiamo di luce anche se sicuramente abbiamo meno sprechi di risorse di una azienda standard. [...]

Penso sia un cambiamento importante perché l'aver ritrovato questi indici di valutazione molto americani mi ha ulteriormente dissuaso dal completare la certificazione e pensando a tutte le startup che stanno nascendo, è un peccato che non abbiano indici pensati per loro che hanno l'idea di fare un cambiamento.”

(Marinella De Simone, Texture s.r.l. s.b.)

Infine, quando è stato domandato agli interlocutori²⁵ se ritenessero che qualsiasi tipo di azienda potesse divenire SB o B corp le risposte sono state varie ma tutte orientate verso una stessa direzione: per qualche azienda una transizione di questa portata può essere più complessa che per altre a causa della struttura interna, del tipo di business e delle dimensioni aziendali ma ogni difficoltà diviene secondaria nel momento in cui l'azienda acquisisce la profonda convinzione di voler creare un valore positivo comune attraverso il proprio lavoro.

Inoltre, sia Gianguido Marino che Antonio Biagioli parlano di un trend positivo che stanno notando a livello globale per quanto riguarda una rinnovata e sempre più approfondita attenzione verso il lato sociale e ambientale del fare business. Entrambi si sentono ottimisti nell'affermare che sì, tutte le aziende possono diventare B corp o società Benefit. Questo loro ottimismo è dato, in particolare, dalle notizie di alcuni colossi del mercato multinazionale che stanno cercando di modificare le loro pratiche per renderle quanto più possibilmente sostenibili e adeguate all'ottenimento della certificazione B corp e dai provvedimenti sempre più ecosostenibili che Paesi altamente industrializzati, come la Cina, stanno adottando.

²⁵ Tale domanda è stata rivolta unicamente ai cinque testimoni intervistati qualitativamente.

2.3 Lavorare in una realtà Benefit e B Corp

Appurati l'approvazione, il sostegno e l'importanza che ogni testimone aziendale dà alla certificazione B corp e/o all'effettuata transizione a Società Benefit dell'organizzazione per cui lavora, l'analisi si concentra ora sul welfare aziendale di tali realtà.

2.3.1 Benefit aziendali

A dipendenti, soci e collaboratori è stato chiesto quali servizi di welfare offra loro l'azienda per cui lavorano. In quasi tutti i casi si è fatto riferimento, in primo luogo, alla flessibilità lavorativa relativa: all'organizzazione e gestione del lavoro, agli orari lavorativi e, nei soli casi di lavoro telematico, al luogo in cui portare a termine le mansioni occupazionali. Tutto questo nell'ottica di permettere una più facile conciliazione della vita lavorativa e quella privata di ogni lavoratore. Ai primi posti rientra anche il servizio di mensa e la fornitura gratuita di prodotti aziendali o, altrimenti, sconti sull'eventuale acquisto degli stessi. Tre degli intervistati hanno risposto parlando anche dei corsi di formazione e aggiornamento offerti regolarmente dalle proprie aziende. Altri tre testimoni aziendali inseriscono tra i benefit che ricevono altresì agevolazioni mediche e per la sanità e servizi per la maternità (nello specifico mesi di maternità aggiuntivi a quelli previsti obbligatoriamente dalla legge e l'opzione di tornare al lavoro con orario part-time per le neo-mamme).

Questi dati sono abbastanza in linea con i dati Doxa raccolti e citati nel libro a cura di Filippo Nardo "L'evoluzione del welfare aziendale in Italia". Essi vedevano la flessibilità lavorativa come il secondo servizio offerto con più frequenza. Al contrario, a comparire come servizio di welfare principale nella ricerca Doxa erano i buoni spesa che, invece, nel piccolo campione di B corporation e Società Benefit preso in osservazione per la presente analisi sono stati citati da due sole aziende. I servizi sanitari, di mensa aziendale e di trasporto sarebbero visti dai dipendenti, stando alle indagini Censis-Eudaimon 2018 cui si è fatto riferimento nel capitolo 1, come i benefit aziendali con più appeal. Essi risultano essere presenti, rispettivamente, in cinque, tre e due tra le quattordici aziende Benefit prese ad esame.

Insomma, si può notare che la differenza non sta tanto nella tipologia dei benefit erogati dalle Società Benefit e dalle B corporation italiane rispetto alle altre imprese del Paese. Infatti, non si nota una particolare attenzione per l'adozione dei servizi più ambiti dai lavoratori rispetto alle già citate ricerche Censis-Eudaimon. La differenza si ritrova, piuttosto, nella percentuale di aziende che garantisce almeno qualche servizio di welfare ai propri dipendenti. Infatti, solo uno degli intervistati ha risposto di non ricevere "alcun servizio in particolare" mentre tutti gli altri testimoni hanno ampiamente descritto i diversi benefit concessi loro dalle proprie aziende.

che vanno da weekend gratuiti in resort, all'utilizzo dell'orario lavorativo per fare volontariato, allo smart working. Questi risultati si ritrovano, quindi, al di sopra dei trend nazionali che vedono solamente un terzo delle piccole-medie imprese coinvolto nell'offerta di contratti integrativi di servizi di welfare.

Un'azienda tra le cinque ad essere sia B corp che Società Benefit e rispondente tramite questionario ha affermato che “ai dipendenti viene dato tutto ciò di cui loro hanno bisogno pur nei limiti della sostenibilità”. Questa tipologia di risposta è l'unica che sembra avvicinarsi fortemente alle risposte inerenti alla situazione di welfare aziendale delle due Società Benefit e B corp certified intervistate che sono anche organizzazioni Teal: Mondora e LAM Consulting. Queste due realtà portano in sé un sistema di welfare integrato ad ogni livello del lavoro che mette sempre al primo posto i lavoratori con i loro bisogni e le loro aspirazioni.

Quando è stato chiesto a Kirsten e Francesco di quali servizi di welfare loro godessero in azienda ci è stato detto che “il punto vero è comprendere cosa sia per loro il welfare”.

“Per come lo viviamo noi, il welfare è la possibilità di essere te stesso e di portare la casa in azienda, oltre che l'azienda a casa. La domanda che io faccio sempre è: quando lavori in un'azienda tradizionale capita spesso di rispondere a una mail nel weekend o la sera tardi e per questo non devi chiedere il permesso ma perché se vuoi farti gli affari tuoi per qualche minuto mentre sei a lavoro devi chiedere il permesso, o sai già di non poterlo fare? Questo per me è assurdo perché a mandare avanti le cose non sono altro che le persone!

Secondo me welfare è far sì che tutte le persone possano condividere un ecosistema in cui loro stanno bene. Quindi devo avere una piattaforma in cui è possibile costruire la società in cui io voglio vivere e non, invece, avere un pacchetto preconfezionato che ti dice, ad esempio, che se vuoi far ginnastica in azienda non paghi il servizio ma vieni anche pagato un po' meno in busta paga. Il welfare delle aziende come la nostra è un welfare di tipo 3.0, e qua subentra la parte tecnologica che è davvero importante [...] Ad esempio, la nostra web radio ti permette di sintonizzarti sulla nostra azienda e, anche se è ancora in fase embrionale, permette a tutti di esprimersi e di ascoltare i propri colleghi in qualsiasi momento. Un altro esempio che vi posso riportare è la moneta...pensate all'euro...ti fa sentire europeo, no? Bene, noi stiamo coniato in questo periodo i “Mondollari” che sono una cripto-valuta interna [...]. Puoi iniziare a regolare il funzionamento dell'azienda attraverso questa cripto-valuta e i cripto-contratti [...] e alla fine al collega che ha portato a buon fine un contratto rimane una parte di Mondollari, che il cliente ha acquistato col servizio, e li può spendere come vuole per far diventare il posto di lavoro sempre più vicino a come lo desidera. Quindi può acquistare dei corsi di qualsiasi tipo, costruire una palestra ecc. In questo modo ognuno ha la propria parte di budget, che viene data in maniera trasparente, che aiuta a gestire il proprio soddisfacimento sul lavoro ovvero ciò che Laloux chiama “wholeness”.

Per me questa è l'opportunità per far sì che i miei colleghi possano lavorare a 360°. E sì, questo nostro welfare 3.0 tecnologico è stato assolutamente bene accolto da tutti!”

(Francesco Mondora, Mondora)

Un'altra risposta che fa comprendere l'attenzione aziendale verso gli interessi dei dipendenti viene da Antonio:

“ Il principale benefit di cui godiamo è la flessibilità. Godiamo di una flessibilità estrema che non significa posticipare il lavoro e scaricarlo sugli altri ma, ancora una volta, aumentare la propria responsabilità sul lavoro e verso gli altri. Sappiamo che possiamo lavorare nell'orario che vogliamo e da dove vogliamo a seconda delle necessità ma teniamo sempre presenti scadenze e il rispetto di clienti e colleghi.

Un altro elemento importante è la formazione che l'azienda ci finanzia sempre. Per quanto riguarda le relazioni tra noi lavoratori si cerca sempre di fare pratiche di team building e cerchiamo anche di confrontarci sempre, quasi quotidianamente sui nostri bisogni e desideri.

Il responsabile ha deciso che gli utili vengono ridistribuiti in modo equo tra tutti noi lavoratori e insieme decidiamo come investirli per l'azienda.”

(Antonio Biagioli, LAM Consulting)

Laloux nel proprio manuale parla di “wholeness”, la pienezza cui in un'organizzazione Teal ogni lavoratore può tendere anche attraverso lo svolgimento del proprio lavoro. È percepibile la tensione verso tale “pienezza” in ognuna di queste due imprese Teal esaminate in quanto esse non si limitano ad una profonda attenzione per i servizi ai dipendenti ma si nota anche una continua ricerca del loro benessere psico-fisico:

“Utilizziamo ogni mattina, con chi c'è, qualche pratica di IBP²⁶ prima di iniziare a lavorare. Respiriamo tutti insieme e condividiamo i nostri pensieri riguardo alla vita privata e professionale. Io avevo paura questa estrema condivisione potesse alterare in negativo le relazioni lavorative perché magari scopri cose che in altri contesti professionali non ti è dato conoscere. In realtà, essa viene portata ad un livello più alto e non migliora solo la relazione sul piano extra lavorativo con i colleghi ma anche e soprattutto sul piano professionale. [...]”

(Antonio Biagioli, LAM Consulting)

“Abbiamo un numero verde per degli psicologi non terapeuti. È una sottoscrizione che abbiamo fatto recentemente quest'anno in cui tutti noi possiamo chiamare per qualsiasi difficoltà. Io so solo che ci sono, in media, 5 chiamate alla settimana di cui 3 per motivi personali e 2 di lavoro. Questa è tutta la trasparenza che ho voluto porre per questioni di privacy [...] Io vedo questo servizio un po' come valvola della pressione...uno sfogo...perché comunque un po' di pressione ce l'abbiamo tutti.

[...]C'è una tecnica che io faccio e usiamo che si chiama *empathy walk* in cui si cammina a fianco di un'altra persona e la sua regola è che per 20 minuti parlo io di quello che voglio e per altri minuti parli tu di quello che vuoi e alla fine ognuno riflette all'altro ciò che ha compreso. Questo serve per capire meglio il punto di vista altrui.

Un'altra tecnica che mettiamo in pratica è il *coaching circle* in cui si è in tre persone che stanno cercando di risolvere un qualche problema. Uno dei tre si pone come coach e ascolta gli altri due e poi ci si scambia le parti. Anche questa tecnica aiuta a mettersi nei panni degli altri oltre che a trovare soluzioni creative.

²⁶ L'IBP o Integrative Body Psychotherapy è una metodologia sulla mindfulness che cerca di far lavorare all'unisono mente corpo e spirito e raggiungere il benessere psico-fisico.

Quindi utilizziamo queste tecniche e abbiamo un team di psicologi a supporto...chiaramente abbiamo comunque dei colleghi che si lamentano ancora perché non facciamo abbastanza e questa è chiaramente una sfida per fare di più!”

(Francesco Mondora, Mondora)

Parlando coi tre lavoratori di queste due imprese Teal risulta presto evidente il valore che essi danno al clima lavorativo presente nelle proprie organizzazioni. Kirsten Ruffoni ammette che molti neo-assunti si ritrovano spiazzati da quel tipo di realtà così puramente democratica in cui l’opinione di tutti viene ascoltata e in cui ognuno è pienamente responsabile, insieme agli altri, dell’andamento dell’impresa. Secondo Francesco, chi è alla sua prima esperienza lavorativa rischia di dare per scontati molti dei benefici che l’azienda concede e rischia di non comprendere appieno il percorso che l’azienda ha dovuto intraprendere per costruire la propria realtà “foglia di tè”. Chi, al contrario, arriva da Mondora dopo aver portato a termine esperienze in contesti aziendali tradizionali dimostra subito la propria felicità e arriva quasi ad una devozione verso questa “impresa di adulti”.

Antonio Biagioli è proprio uno di quei lavoratori che, essendo giunto ad un’impresa orizzontale in seguito a diversi tipi di impiego svolti, comprende profondamente la differenza esistente tra impresa arancione o ambra e un’impresa Teal:

“Ti dico la verità, ho fatto lavori che mi facevano guadagnare di più e che mi permettevano una maggiore scalata professionale ma che poi erano sterili da tanti altri punti di vista. Mi veniva dato il compito da svolgere, dovevo stare attento che i colleghi che miravano alla mia stessa promozione non mi colpissero alle spalle e non c’era un proposito “più alto” nel nostro lavoro.

Dopo quasi 22 anni di lavoro credo che la strada che ho imboccato con LAM Consulting sia la strada giusta per trovare la mia pienezza.”

(Antonio Biagioli, LAM Consulting)

2.3.2 Il coinvolgimento del personale

Per quanto riguarda il coinvolgimento dei dipendenti verso la mission aziendale non sono stati solo gli esponenti delle due organizzazioni Teal a descrivere ampiamente il modo in cui la propria azienda li coinvolge periodicamente per fare assimilare a loro e a tutto il personale i progetti aziendali con obiettivi di valore comune. Alcuni degli intervistati si sono riferiti alla trasparenza su budget, stipendi, risultati e obiettivi aziendali come a un elemento base per l’aumento del coinvolgimento di ogni dipendente dell’impresa. Anche gli incontri periodici di formazione e motivazione sui temi in linea con la mission sociale dell’impresa e sui contenuti del movimento B corp sono stati identificati da cinque testimoni su quindici una fonte di grande coinvolgimento che rende tutti più stimolati a perseguire efficacemente gli obiettivi economici ed eco-sociali del proprio lavoro. Altre sei persone hanno dichiarato di essere direttamente

coinvolte nella scelta e nello sviluppo di alcuni o di tutti i progetti ad impatto sociale e/o ambientale positivo ideati e sostenuti dall'azienda.

Gianguido Marino parlando dell'azienda SB e certified B corp per cui è consulente afferma:

“C'è grande coinvolgimento verso la mission aziendale e ogni dipendente controlla alcuni indici che ci servono per il BIA così lo si sente ancora di più come obiettivo comune.

C'è anche grande apertura verso nuove iniziative che ogni dipendente può proporre in qualsiasi momento.”

È, quindi, evidente l'impegno che la maggior parte delle aziende Benefit e B corp sta riponendo nello stimolare l'interesse dei propri dipendenti verso gli obiettivi più “alti” dell'azienda. Ciò avviene in un notevole numero di casi anche coinvolgendo attivamente il personale responsabilizzandolo nel delineare e portare avanti i diversi progetti. Si nota, comunque, anche in questo caso una differenza sostanziale per quanto riguarda il coinvolgimento dei dipendenti all'interno delle imprese con struttura Teal indagate.

Sia presso Mondora che presso LAM Consulting pare evidente come il coinvolgimento avvenga a 360°, rendendo il personale responsabile di ogni decisione amministrativa, organizzativa e di budget da valutare.

“[...] devo dire che ogni decisione prima di essere presa viene ampiamente discussa insieme. Anche le assunzioni si portano a termine in modo condiviso. Questo vale anche per i licenziamenti [...].

C'è grande coinvolgimento come c'è grande condivisione di conoscenze, di idee e pensieri e anche di cose come i libri. Questo è estremamente stimolante e arricchente.”

(Antonio Biagioli di LAM Consulting)

La stessa filosofia lavorativa si ritrova nell'azienda di ICT Valtellinese. Ogni dipendente ha libero accesso e utilizzo del budget, è libero di decidere, col suo team creato ogni volta ad hoc per lo svolgimento di un nuovo incarico, come impostare e suddividere il lavoro ed è libero di assumere un nuovo collega con la sola regola che “assumo solo chi sa fare qualcosa meglio di me”.

2.3.3 La produttività

Quando si è domandato agli interlocutori se avessero notato un incremento della produttività dell'azienda correlata a nuove pratiche e politiche di welfare adottate dalla propria azienda, solo tre delle dieci imprese rispondenti tramite questionario aperto ha confermato tale correlazione diretta. Entrambe le imprese Teal si sono espresse positivamente a riguardo.

“Per me si può pensare col cuore o con la testa quando si sceglie di diventare Società Benefit, B corp e azienda con struttura Teal. Quando lo fai per una scelta di testa è perché vuoi vedere

un riscontro economico. La cosa interessante secondo me è che se tu ragioni sul senso di una cosa, sul perché lo fai tutto il resto diventa collaterale. Effettivamente, quindi, io vi posso dire che i profitti aumentano perché è vero e aumentano incredibilmente. Ma, di fatto, è sbagliato che io vi risponda di sì perché diventerebbe una scelta obbligata e di testa da parte degli imprenditori e sembrerebbe una condizione logica come $1+1+1=3$...e invece non è così! [...]

Non è che fai più soldi perché diventi Teal o Benefit...perché se tu non riesci ad aver cura di tutto e se non maturi una sensibilità verso tutto, non diventi virtuoso e quella parte lì è semplicemente marketing e comunicazione ma di fatto il tuo mondo non è stato rivoluzionato.

Questo secondo me è il modo in cui deve ragionare chi intraprende la transizione a Teal.”

(Francesco Mondora, Mondora s.r.l. s.b.)

Rifacendosi ai dati ottenuti con le interviste, quindi, la correlazione servizi di welfare aziendale-maggiore produttività aziendale diventa più concreta quando i servizi adottati dalle aziende per i propri dipendenti e collaboratori rispecchiano i loro reali bisogni e desideri. Inoltre, si può ritenere valida la relazione diretta tra il coinvolgimento dei lavoratori e l'aumento di produttività in quanto solo due dei sei che hanno dichiarato di essere ampiamente coinvolti nella realizzazione di progetti aziendali sostenibili non ha notato un incremento della produttività. Gli altri quattro testimoni coinvolti in prima linea nel perseguimento della mission aziendale hanno, invece, osservato un aumento non trascurabile della produttività dell'impresa.

2.3.4 La parità di genere

Nella categoria “Dipendenti” del Benefit Impact Assessment viene valutato, tra le altre cose, l'attenzione che l'azienda rivolge al gender gap e alle iniquità stipendiali tra lavoratori uomini e lavoratrici donne. Le aziende di tutto il mondo che sono riuscite a ottenere la certificazione di B Corp dovrebbero, quindi, prestare tutte un certo riguardo verso questa tematica aziendale.

Esattamente la metà delle risposte arrivate tramite i questionari online , cinque su dieci, sono state completate da lavoratrici donne, il che fa ipotizzare una discreta presenza di dipendenti donne coinvolte nell'individuazione e nel perseguimento degli obiettivi di beneficio comune delle aziende B corp italiane. Questo perché, per rispondere al questionario, era necessario conoscere in modo piuttosto approfondito tutte le procedure adottate dall'impresa per risultare idonei al B impact assessment.

Texture e Dermophysiologique sono due delle poche Società Benefit italiane a gestione femminile. L'azienda consulenziale di Genova Texture è stata fondata dall'imprenditrice Marinella De Simone mentre la dott.ssa Ambra Carolina Redaelli è l'amministratore delegato

Loretta Pizio sono le due cofondatrici della società lombarda che produce prodotti di cosmesi per la cura della pelle.

“Le nostre dipendenti sono quasi tutte donne quindi in azienda c’è un’attenzione particolare verso le dipendenti donne spesso sottorappresentate e quest’attenzione viene posta anche all’esterno dell’azienda in quanto abbiamo creato la professione delle estetiste oncologiche, una nuova specializzazione ideata in collaborazione con lo IEO di Milano per aprire più strade alle estetiste e, soprattutto, garantire maggiore benessere alle donne che hanno subito dei cicli di chemio.”

(Gianguido Marino, Dermophysiologique)

Un altro indice positivo è dato da alcuni progetti rivolti ad un pubblico prettamente femminile che alcune realtà Benefit stanno portando avanti. Tra questi, il già citato impegno di Dermophysiologique per aumentare le opzioni di specializzazione delle estetiste donne del Paese. Sempre Dermophysiologique porta avanti da diversi anni un progetto in Africa a sostegno dell’indipendenza delle donne di alcuni villaggi sub-sahariani. Da ricordare anche “Inspiring women” il progetto di Mondora per tutte le proprie dipendenti e le dipendenti di altre imprese con cui Mondora s.r.l. s.b. è in costante contatto. Tale progetto prevede diversi meeting in cui queste lavoratrici hanno la possibilità di condividere le proprie storie e parlare delle vite delle donne che sono state, per loro, fonte di ispirazione. Kirsten Ruffoni ci ha spiegato che gli incontri già realizzati per il progetto si sono rivelati molto utili nel trovare insieme diverse soluzioni per risolvere difficoltà che alcune dipendenti hanno ammesso di avere.

Il CEO di Mondora, Francesco, ha inoltre dichiarato che, quando si è democraticamente scelto di rendere trasparente l’ammontare degli stipendi di ogni dipendente e collaboratore, si è notato che, in media, le dipendenti donne erano retribuite meno dei dipendenti uomini dell’azienda. Questo ha portato ad un ragionamento comune che ha condotto il team alla decisione condivisa di aumentare gli stipendi delle donne affinché essi fossero più equi e giusti rispetto a quelli dei loro colleghi uomini.

Nonostante queste testimonianze positive riguardo alla situazione delle lavoratrici donne, Marinella De Simone sottolinea alcuni elementi ancora da migliorare sul tema del gender gap. Tali elementi si basano sulla sua esperienza in quanto imprenditrice di una Società Benefit che, per sua natura, è in costante contatto con numerose organizzazioni di ogni tipo. Durante l’intervista Skype le ho domandato se avesse notato un minore gender gap nelle imprese Benefit rispetto ad altri tipi di impresa del Paese. Marinella mi ha spiegato che, in realtà, non sta ancora notando, nel contesto Benefit, una differenza sostanziale per il raggiungimento di una più concreta parità di genere sul lavoro che, invece, sperava di constatare:

“Le maggiori differenze positive che ho riscontrato rispetto alla media sono quasi sempre in organizzazioni con struttura alternativa come le Teal...organizzazioni libere, giovani e dinamiche che prevedono anche una maggiore parità di genere.

Nel mondo delle Società Benefit ancora non sto vedendo una grande svolta in questo senso. Spesso mi è capitato, anche con il Complexity Institute di essere in conferenze e convegni in cui ero l'unica donna a parlare. Non sempre ero l'unica donna presente ma è molto raro che qualcuna si esponga. Le donne della nostra società sono purtroppo ancora molto intimidite dal mettersi in gioco. [...]

Sai ero ad un evento in cui parlavo della nostra realtà poco tempo fa e il pubblico era solo maschile e anche se erano uomini giovani e manager non capivano appieno quello che la nostra realtà Benefit rappresentasse. Penso che le donne abbiano, per propria indole, maggiore affinità con tali tematiche, hanno un diverso modo di approcciarsi al mondo e sono più sensibili a discorsi quali eticità e sostenibilità. Non che gli uomini non facciano bene il proprio lavoro, anzi! Diciamo, però, che penso sia più facile che le donne abbiano un occhio di riguardo per le conseguenze delle proprie azioni, incluso quelle del proprio lavoro. Spesso gli uomini sono più attenti a ottenere benefici per la propria impresa quindi può capitare non capiscano quale sia il senso di diventare una società benefit. Proprio per questo mi dispiace non vedere tante donne mettersi in prima linea nel rappresentare questo nuovo tipo di società. Inoltre, ho notato un'ancora minore rappresentazione femminile al Sud Italia in cui, comunque, sono in generale meno le Società Benefit. Anche io sono l'unica donna nella mia Società Benefit ma l'essere la minoranza non deve impedirci di realizzare i nostri ideali!

Secondo me è bene le donne si immergano nel mondo Benefit perché se devono aspettare gli uomini potrebbero non vedere mai arrivare questo grande cambiamento così importante per la società. Farlo garantisce poi che la società continui a migliorare a sua volta!”

Quindi, sebbene emergano dati positivi riguardo all'attenzione sia interna che esterna alla propria realtà che diverse Società Benefit e B corporation italiane stanno assumendo riguardo al tema del gender gap e della solidarietà verso il mondo femminile essa non si può ancora ritenere una realtà generalizzabile a tutte le imprese Benefit e B corp del Paese. Come fa notare Marinella De Simone c'è, anzi, ancora un lungo processo da sostenere per raggiungere obiettivi concreti, convincenti e misurabili.

3. Il welfare aziendale e i potenziali consumatori

3.1 Organizzazione della ricerca

L'analisi sul welfare aziendale delle Società Benefit e B corporation italiane è continuata focalizzandosi sul punto di vista dei potenziali consumatori. L'obiettivo è stato, qui, quello di comprendere se, a questo pubblico di riferimento, interessi o meno la variabile "benessere lavorativo" nel momento in cui sta valutando se acquistare i prodotti o servizi di un'azienda.

Il primo passo per tale indagine è stato quello di individuare quali fossero effettivamente i potenziali clienti attorno al quale restringere il campo di ricerca. Si è intrapresa una consultazione dell'elenco delle Società Benefit certificate (presente nel sito sulle Società Benefit italiane) e di alcune ricerche effettuate da Data.world riguardo alla suddivisione delle B corporation nei diversi settori del mercato in ogni stato e pubblicate su "Il Sole 24 ore"²⁷. Da queste ricerche è emerso che i settori del mercato italiano in cui si concentra il maggior numero di B corporation e di Società Benefit²⁸ sono il settore manifatturiero, il settore di ICT (information and communication technologies) e quello della consulenza d'impresa. Nello specifico, a ottobre 2017, le aziende B corp nel settore dell'artigianato risultavano 11 su un totale di 54 certificate in Italia (che oggi raggiungono, invece, le 68 unità) mentre quelle di ICT arrivavano a 7. Su un totale nazionale di oltre 200 Società Benefit registrate, quelle operanti nel settore delle ICT risultano essere almeno²⁹ 21 mentre quelle di consulenza aziendale sono circa 33. Le aziende s.b. che si occupano, invece, di artigianato sono circa 14.

Si è optato, quindi, per limitare l'indagine ai potenziali clienti di artigianato italiano e servizi di consulenza e ICT. Nel secondo caso ci si è, pertanto, rivolti a imprenditori o a persone che gestiscono una o più attività socioculturali che abbiano richiesto, in almeno un'occasione, l'acquisto di tali servizi tecnologici o di consulenza forniti da enti esterni.

Una volta identificati i possibili consumatori si è iniziato a valutare il tipo di indagine che potesse essere più opportuno adottare per fare emergere in modo efficace la loro opinione.

²⁷ ci si riferisce a dati ottenuti da ricerche relative all'anno 2017. Cfr <http://www.infodata.ilsole24ore.com/2017/10/29/la-mappa-mondiale-delle-b-corp-lidentikit-delle-benefit-corporation/> consultato il 09/07/2018

²⁸ Cfr. <http://www.societabenefit.net/elenco-delle-societa-benefit/> consultato il 20/06/2018.

²⁹ Non è stato possibile determinare il numero preciso per mancanza di una suddivisione nei diversi settori di mercato effettuata da un ente esterno. Inoltre, durante la mia ricerca per comprendere la natura delle aziende registrate si è constatato che alcune Società Benefit nominate sul sito non sono presenti online e, quindi, non è stato possibile determinare il settore di mercato in cui esse operano.

Si è deciso di privilegiare una metodologia di rilevazione qualitativa data la mancanza piuttosto che quantitativo data la mancanza di risorse e tempi adeguati per poter condurre un'indagine quantitativa sufficientemente approfondita e considerando 'obiettivo di esplorazione più che di rilevazione statisticamente rappresentativa del segmento di mercato. Tra le diverse opzioni di tipo qualitativo si è deciso di organizzare due focus groups: il primo composto da sette persone avvezze all'acquisto di articoli di artigianato e il secondo composto da sei partecipanti abituati a rivolgersi a imprese di ICT e di consulenza per la propria attività o impresa. Essi sono stati realizzati tra il mese di luglio e agosto 2018 presso la sede della Bottega Altromercato di Forlì gratuitamente concessa per l'incontro.

“Il focus group è una tecnica di ricerca sociale, che ha utilità pratica e implicazioni etiche. Serve ad approfondire un tema o particolari aspetti di un argomento, mediante un'intervista rivolta ad un gruppo omogeneo di persone. La caratteristica (e il pregio) del focus group sta proprio nell'interazione che si crea tra i partecipanti. Un'interazione che, se ben condotta, è capace di generare idee in misura assai maggiore rispetto alla tecnica classica dell'intervista «faccia a faccia» o del questionario” (Migliorini e Rania, 2001)

La scelta di questo tipo di indagine è stata quindi motivata sia dal fatto che essa è conveniente a livello di tempo che dal fatto che “in certi casi l'interazione – e in particolare l'interazione di un gruppo – può essere produttiva di approfondimenti e favorire la comprensione del ricercatore. [...] Dalla discussione possono uscire motivazioni che non sarebbero emerse in colloqui individuali.”. (Corbetta, 2014) Inoltre, Herbert Blumer che è tra i più conosciuti sociologi al mondo sostiene la maggiore utilità di un piccolo campione di individui invitati a discutere insieme rispetto a un grande campione di individui intervistati individualmente. Questo perché, secondo Blumer, la discussione di gruppo porterebbe a scenari e punti di vista innovativi e arricchiti dall'intervento di ogni partecipante che sarebbero difficilmente raggiungibili in un'intervista individuale. (Corbetta, 2014)

La prassi dei focus group prevede il coinvolgimento di un numero di persone che può variare da 6 a 12 in modo tale da garantire a tutti la possibilità di esprimersi e da rendere, allo stesso tempo, agevole l'interazione tra tutti i membri. Per il corretto sviluppo dell'intervista è preferibile che gli intervistati non si conoscano tra loro, onde evitare un'influenza reciproca già predeterminata e quindi più complessa da analizzare. Ritendendo egualmente importante che i membri del gruppo non conoscano il moderatore, è stato richiesto l'ausilio di amici e parenti

per la ricerca di 6/7 persone residenti a Forlì-Cesena che avessero le caratteristiche richieste per i due focus group e che avessero età differenti.

Anche in queste indagini di gruppo, si è seguita una traccia di domande aperte, proposte in funzione dell'andamento del discorso interno al gruppo. Li ho condotti io stessa con la funzione di sollecitare gli interventi e fare in modo che tutti avessero la stessa opportunità di parola, e cercando di riportare il discorso quando necessario alla traccia di domande definita. La stessa traccia, tuttavia, era stata ideata in funzione di fasi diverse che di solito si effettuano nei focus groups:

- La prima fase, denominata “fase di apertura”, prevede l’individuazione e l’esaltazione, con le prime domande del moderatore, degli elementi in comune tra i membri del gruppo per farli sentire tra loro più uniti, quasi come parte di una stessa squadra. Tale fase ha l’obiettivo primario di rompere l’imbarazzo per rendere più fluidi gli scambi durante la discussione.
- La fase di apertura è normalmente seguita dalla “fase introduttiva” in cui si avvia la presentazione di un argomento specifico al gruppo e in cui si iniziano a fare domande generiche su tale tema. Questa fase può essere realizzata con l’ausilio di materiale audiovisivo, nel nostro caso ci si è limitati alla spiegazione orale del tema.
- Durante la terza fase si cerca, invece, di condurre gli intervistati verso l’espressione delle proprie riflessioni e punti di vista sul tema focale. È in questa fase, detta centrale, che si raggiungono solitamente gli obiettivi principali previsti dall’intervista di gruppo. Sebbene si possa lasciare la libertà ai partecipanti di rispondere anche per iscritto per aiutare le persone più introversive, durante i due incontri non è stato ritenuto utile l’ausilio dell’espressione scritta perché i partecipanti si sono dimostrati tutti, chi più chi meno, aperti e disponibili al confronto diretto e orale.
- L’ultima fase, quella conclusiva, prevede la condivisione delle riflessioni finali per terminare l’incontro riassumendo i pensieri e le sensazioni di tutti i presenti. Nelle fasi conclusive dei due focus group realizzati è stato domandato, in particolare, il proprio livello di interesse verso il tema trattato.

(Migliorini e Rania, 2001)

Entrambi gli incontri sono stati registrati, previo consenso orale dei partecipanti, per evitare eventuali distrazioni durante l’annotazione di appunti. Inoltre, dato che “il moderatore diventa quindi il facilitatore della comunicazione all’interno del gruppo, assumendo una leadership

nominale con il compito di bilanciare da una parte le richieste di sensibilità ed empatia e dall'altra il bisogno di oggettività e distacco che i partecipanti richiedono” (Migliorini e Rania, 2001) si è cercato, oltre che di ascoltare attivamente e interpretare al meglio le risposte del gruppo, di intervenire il meno possibile nella discussione (al di fuori della spiegazione dei temi principali, di eventuali chiarimenti richiesti dai partecipanti e dalla formulazione delle domande).

3.2 L'opinione dei clienti di artigianato

Le partecipanti a questo primo focus group sono state 7 donne dai 24 ai 66 anni³⁰. L'intervista è durata poco più di un'ora ed è stata effettuata presso una bottega di commercio equo e solidale di Forlì che ha concesso l'utilizzo gratuito del locale nel suo giorno di chiusura. Sono state subito fornite bevande e snack per creare un breve momento iniziale di convivialità e per mettere a proprio agio tutte le partecipanti.

Tale momento di assetto iniziale è stato seguito dalla fase di apertura del focus group in cui si sono poste alle partecipanti alcune domande per capire cosa loro avessero in comune e permettere, quindi, la creazione del gruppo. Tutte hanno espresso il proprio parere riguardo ad ogni domanda, seppur qualcuna in modo più conciso rispetto ad altre, e tutte hanno dimostrato grande attenzione verso le risposte degli altri membri del gruppo. Non è stata, quindi, necessaria una continua sollecitazione al dialogo da parte mia, in quanto moderatrice.

Si è partiti dalla considerazione delle caratteristiche principali che accomunavano le sette intervistate, ovvero l'essere tutte donne e abitanti di Forlì. Questa fase iniziale di circa 5-10 minuti ha poi permesso a tutte le partecipanti di descrivere i motivi per cui apprezzano l'artigianato e di raccontare alle altre che tipo di artigianato acquistano più spesso:

“Secondo me le cose fatte a mano sono fatte col cuore e hanno molto più valore di quelle realizzate in modo industriale e quindi ne privilegio sempre l'acquisto.”

(Partecipante 1)

“Io acquisto artigianato...di artigiani forlivesi soprattutto per le feste come Natale perché penso un regalo artigianale sia di più valore e dato che di solito costano di più degli articoli industriali preferisco comunque fare meno regali ma di maggiore qualità.”

(Partecipante 2)

³⁰È possibile consultare la tabella con età e genere dei partecipanti nella sezione “Appendici” all'allegato 4.

La maggior parte delle partecipanti ha presto evidenziato il valore che sta dietro ai prodotti di artigianato. Ciò che è emerso, fin dalle prime risposte, è la ricerca della qualità dei materiali e l'interesse per il lavoro che sta dietro ai prodotti da acquistare.

Alcune delle partecipanti sono anche accomunate dall'essere esse stesse piccole artigiane per passione. Tre di loro hanno raccontato di tutti i vestiti e degli articoli di bigiotteria che producono per sé stesse o per i propri familiari quando hanno tempo libero. Altre due tra le ragazze partecipano regolarmente a festival o a mercatini di strada per esporre e vendere le proprie creazioni artigianali mentre una partecipante organizza regolarmente laboratori di piccolo artigianato per i bambini di una casa-famiglia presso cui è volontaria.

Il dialogo e le prime riflessioni sulle proprie abitudini hanno rapidamente reso il gruppo più coeso e interessato alla discussione. Si è, quindi, passati al secondo step previsto dalla metodologia dei focus group: l'introduzione del tema. È stato domandato alle partecipanti se avessero mai sentito parlare di B corporation o di Società Benefit. Nessuna conosceva queste due realtà imprenditoriali né aveva mai visto in precedenza il logo delle certified B corps. Così, l'intervista è andata avanti con la spiegazione di che cosa sia e cosa rappresenti la certificazione B corp e di che cosa siano e come si possa effettuare la transizione aziendale per avere lo status di Società Benefit.

Diverse partecipanti hanno fatto domande di approfondimento sul tema e tutte si sono dimostrate incuriosite e molto interessate agli argomenti presentati. Si è poi domandato loro se conoscessero le organizzazioni orizzontali o Teal. Anche in questo caso, nessun membro del gruppo possedeva alcuna padronanza dell'argomento così si è brevemente illustrato loro cosa esse siano e come vengano descritte da Laloux nel proprio libro.

Si è continuata la presentazione del tema attraverso alcuni dati emersi dalle interviste fatte ai dipendenti di aziende Benefit, B corp e ad organizzazione Teal. Ciò che ha destato maggiore scalpore e fascino nel gruppo è stato il racconto di come viene impostato il lavoro quotidiano in un'organizzazione Teal.

Per passare alle domande di transizione tra la fase introduttiva e quella centrale, previste da questo tipo di intervista, è stato chiesto alle donne presenti cosa ne pensassero di queste realtà descritte dato che ne sta crescendo il numero proprio in un settore del mercato che sta a loro particolarmente a cuore. C'è stato chi ha domandato in modo incredulo se fossero organizzazioni realmente presenti in Italia e c'è anche chi si è dimostrato scettico riguardo alla riuscita di un'organizzazione aziendale di questo tipo:

“È una cosa molto bella ma non so quanto possa funzionare perché per me l’essere umano in fondo, gira e rigira, farà sempre i propri interessi. Io credo che finché tutto va bene e l’economia li assiste questa cosa può funzionare...poi quando arrivano le difficoltà sarà sempre il capo a prendere in mano la situazione.”

(Partecipante 3)

“Sì...anche secondo me nei momenti di difficoltà la responsabilità ricade solo su una persona.”

(Partecipante 1)

Una delle due persone che ha esplicitato maggiori dubbi ha aggiunto che non vedrebbe possibile il concretizzarsi di un’organizzazione di questo tipo se essa fosse gestita da donne:

“[...] E poi penso che bisogna essere tutti uguali...ugualmente collaborativi e responsabili...appena uno inizia a non essere presente per i figli o la salute gli altri iniziano subito a rinfacciarglielo. Tra l’altro, detto tra noi...per me un’organizzazione così democratica funziona meglio se gestita da uomini perché le donne sono difficili, sono più competitive.”

(Partecipante 3)

A tali dubbi hanno prontamente risposto altre partecipanti che si sono dimostrate, invece, piuttosto speranzose sulla diffusione di un’organizzazione di questo tipo e non si sono trovate in accordo con la supposizione che le donne risulterebbero meno collaborative rispetto agli uomini:

“Guardate non credo sia vero! Lavoro con due uomini...comandano loro e sono isterici...quindi non sono d’accordo con la differenza uomini-donne. Magari ad influire di più sono l’età e il carattere piuttosto.”

(Partecipante 4)

“Esatto...poi se è una cosa democratica si prendono insieme anche le decisioni difficili.”

(Partecipante 2)

“Se l’azienda è di tutti e tutti si sentono responsabili non credo che si possa creare la situazione in cui qualcuno decida una cosa da solo e se ne approfitti.”

(Partecipante 5)

In generale, in questa fase, si sono constatati una maggiore positività e un maggiore entusiasmo verso questo tipo di organizzazione da parte delle componenti più giovani del gruppo. Le due componenti del gruppo con l’età più avanzata, pur apprezzando ampiamente l’idea di una struttura orizzontale, si sono dimostrate un po’ scettiche sulla sua esportabilità e concretizzazione.

Tutte hanno convenuto sul fatto che, per far sussistere una realtà con queste caratteristiche, sia necessario tutti i dipendenti abbiano le caratteristiche “giuste” come l’essere collaborativi, umili e responsabili. La discussione è anche arrivata alla valutazione del tipo di lavoro in cui

un'organizzazione orizzontale potrebbe funzionare efficacemente e quasi tutte le partecipanti si sono trovate d'accordo nell'affermare che per alcuni mestieri sia più semplice adottare un'organizzazione Teal in quanto più flessibili per loro natura intrinseca.

Per quanto riguarda, invece, le Società Benefit e le B corporation ogni partecipante concordava sul fatto che quasi tutte le aziende potrebbero fare questo cambiamento e che sarebbe bello tale modello si espandesse sempre di più in tutta Italia. L'ultima riflessione di questa fase introduttiva e di transizione alla parte centrale del focus group è stata rivolta al fatto che il marchio B corp sia, di per sé, una garanzia di sostenibilità. Nessuna si è mostrata scettica o critica davanti all'idea che le attività di queste aziende abbiano un impatto positivo sull'ambiente, sulla società e sui lavoratori.

Si è, così, passati alla fase cruciale del focus group in cui si è lasciato maggiore spazio alla discussione e alle considerazioni di tutte le partecipanti.

Come prima domanda chiave rivolta alle potenziali clienti si è chiesto quali elementi loro tengano maggiormente in considerazione quando acquistano un prodotto di artigianato.

L'elemento a cui tutte si sono riferite immediatamente è, insieme alla qualità, l'estetica del prodotto:

“Bè in primo luogo deve piacermi!”

(Partecipante 5)

“Mi devo innamorare!”

(Partecipante 3)

Si è speso più di un pensiero riguardo all'unicità e alla particolarità dei prodotti che è, tutto sommato, una caratteristica basilare dei prodotti di artigianato. Una ragazza, la partecipante 2, ha riportato al gruppo la sua attenzione per gli articoli prodotti con materiale di riciclo. Inoltre, la partecipante 6 ha sottolineato l'influenza che ha su di lei la personalità del venditore nel momento in cui si sta valutando se comprare o meno un prodotto.

In seguito, si è domandato al gruppo se gli fosse mai capitato di acquistare un articolo artigianale basandosi principalmente sulle pratiche di welfare sostenibile dell'azienda produttrice. Tutte le partecipanti hanno risposto che gli è certamente capitato e quasi tutte si sono riferite all'acquisto di articoli fair-trade.

Alle intervistate è stato quindi richiesto se per acquistare gli articoli di queste aziende, che sanno prestare notevole attenzione ai lavoratori, sarebbero disposte a spendere anche un prezzo più

alto del consueto. Tutte le partecipanti hanno risposto istintivamente di sì. Approfondendo la discussione, si è poi notata una tendenza ad acquistare artigianato sostenibile più che altro in occasioni particolari come a Natale, in cui si è disposti a spendere di più per fare un regalo di valore:

“Anche a me...in quelli di commercio equo. Mi sembra di fare beneficenza quindi a volte compro lì...una volta per Natale ho comprato tutti i regali da Altromercato.”

(Partecipante 3)

“Ecco anche io tendo a privilegiare questo tipo di prodotti in occasioni come Natale. Ci guardo sempre molto ma magari anche per un discorso economico non mi capita quotidianamente di comprare cose sostenibili. Invece, quando si tratta di un regalo ci presto più attenzione e preferisco fare un pensiero che abbia più valore e abbia alle spalle una pratiche sostenibili.”

(Partecipante 2)

Si può, quindi, sostenere che l’attenzione alla variabile “welfare aziendale” si abbassi nelle situazioni di spesa quotidiana e routinaria delle potenziali clienti intervistate. Quando gli articoli da acquistare non sono per sé stessi ma sono destinati ad altre persone c’è maggiore attenzione verso il percorso di produzione che vi sta dietro. Al contrario, dal dialogo emerge che mentre si sta considerando un acquisto per l’uso personale si è inclini a farsi trasportare maggiormente dal gusto estetico e dall’istinto:

“Ecco...nel momento dell’acquisto non ci penso molto in realtà...se una cosa mi piace mi piace e la vorrei prendere.”

(Partecipante 7)

Con l’evolvere della discussione un membro del gruppo ammette di non prestare particolare attenzione a questo elemento principalmente perché non sa se le aziende produttrici abbiano alle spalle un welfare aziendale sostenibile o se, invece sfruttino i propri dipendenti senza alcun riguardo. Il gruppo inizia, così, a considerare tutte le operazioni di boicottaggio che ognuna ha attuato, o sta ancora attuando, verso aziende di cui si è saputo che sfruttavano il proprio personale. Emerge, così, l’importantissimo ruolo rivestito dai mass media e dalle news sui social networks nell’influenzare gli acquisti dei cittadini:

“[...] Ecco le catene si sa...”

(Partecipante 2)

“Sì è vero...io non comprerò mai cose della Nike perché c’erano prove del fatto che sfruttassero i bambini. E anche altri brand su cui hanno fatto i servizi in tv in cui si vedeva che maltrattavano o le persone o l’ambiente o gli animali ora li evito.”

(Partecipante 3)

“Sì anche a me influenzano molto i servizi in tv!”

(Partecipante 1)

Le fonti che vengono più accreditate dalle partecipanti per valutare quali aziende sia meglio evitare sono il web, con una considerazione particolare per le notizie lette su Facebook, e la televisione con un riferimento specifico ai servizi di Report.

È stato, così, constatato il fatto che notizie di maltrattamento del personale influenzino negativamente la tendenza ad acquistare prodotti della relativa azienda³¹. Ciò pare più evidente tra le partecipanti meno giovani del gruppo, che sono quelle che hanno anche discusso più a lungo sulle proprie azioni di boicottaggio attivate in seguito alla lettura di articoli o alla visione di servizi di inchiesta. Non emerge, invece, una relazione tra l'età delle partecipanti e il tipo di mezzo informativo privilegiato per la raccolta di notizie su cui formare la propria opinione critica.

Si è in seguito, domandato alle sette donne se il venire a conoscenza di dati positivi sul benessere lavorativo dei dipendenti di un'impresa le influenzerebbe, invece, positivamente ai fini dell'acquisto e se e quanto gli interesserebbe questo tipo di informazione. Tutte le intervistate si sono ritenute interessate a conoscere questo elemento che le porterebbe ad essere consumatrici più consapevoli e critiche. Perciò, si può dedurre che le clienti di artigianato che hanno preso parte al focus group non prestino grande attenzione a tale variabile principalmente perché non abituate a fare questo tipo di osservazione e, soprattutto, perché questo elemento spesso non è reso noto. Vengono, in ogni caso, fatte presenti delle variabili ritenute imprescindibilmente più rilevanti per ogni acquisto ovvero il prezzo e l'attinenza del prodotto al proprio gusto personale:

“Sì, solo che come si fa a sapere che tipo di welfare hanno? Non è una notizia facilmente reperibile come invece lo è l'essere biologico.”

(Partecipante 7)

“Sì certo, per i prodotti per la cura del corpo ci guardo molto che, ad esempio, non siano testati su animali.”

(Partecipante 6)

“Sì, anche io ci tengo a questo elemento e anche al fatto che magari sia Bio.”

(Partecipante 5)

³¹ Le aziende che le partecipanti hanno dichiarato di boicottare sono Nike, Moncler e Amazon con ammissioni di maggiore difficoltà nel boicottaggio di quest'ultima per via dei suoi prezzi estremamente competitivi.

“Sì...anche io normalmente ci tengo molto! Soprattutto per le mie figlie. Solo che anche il basso prezzo ti invoglia. Il primo mese della mia figlia prendevo tutti body in cotone organico ma quando vedi che basta niente per rovinarli in modo irreversibile inizi a prendere in considerazione anche le cose di H&M con scritto “100% cotone” e ti auguri che sia così. Quindi purtroppo il prezzo fa la sua parte.”

(Partecipante 2)

Sebbene il fattore del benessere dei dipendenti risulti essere una variabile a cui le partecipanti solitamente non pensano quando stanno osservando un prodotto, si può comunque notare che, quando le informazioni a riguardo sono facilmente reperibili, queste donne vi prestano notevole attenzione per la positiva conclusione dell'acquisto.

Quando si è domandato alle partecipanti se dopo l'incontro avrebbero prestato maggiore attenzione al marchio B corp le risposte sono state tutte affermative:

“Penso proprio di sì!”

(Partecipante 6)

“Ah se il prodotto col marchio mi piace sarei più convinta di comprarlo.”

(Partecipante 3)

“Adesso che conosco questo tema ci guarderò!”

(Partecipante 5)

Come domanda conclusiva si è chiesto al gruppo come si sentisse in merito al movimento B corp e alle aziende con status di Società Benefit proponendo loro diversi livelli di interesse per il tema e chiedendogli a quale di essi si sentissero più affini:

- Indifferenti
- Consapevoli ma non particolarmente motivate ad acquistarne i prodotti
- Clienti in via occasionale
- Addicted, propense alla ricerca di prodotti di B corp e Società Benefit e propense alla diffusione dei loro valori

L'intero gruppo si è dichiarato, innanzitutto, felice di aver appreso le informazioni su queste due realtà imprenditoriali. Il dialogo poi scaturito dalla domanda ha portato alla delineazione di un nuovo livello di interesse intermedio e condiviso da tutte le partecipanti che le vede allo stesso tempo consumatrici consapevoli e maggiormente critiche, possibili clienti di prodotti di Società Benefit e B corporation sia italiane che straniere e informatrici pronte a parlare di queste aziende e dei benefici ad esse annessi ad amici e parenti. Qui di seguito sono riportate alcune delle battute che hanno preceduto l'individuazione del livello di interesse delle partecipanti:

“Bè io non vedo l'ora di parlarne con la mia figlia!”

(Partecipante 3)

“Io sono contenta di aver partecipato perché è stata un’informazione a nostro vantaggio.”

(Partecipante 5)

“Se vedrò un prodotto col logo prenderò più facilmente in considerazione l’acquisto.”

(Partecipante 7)

“Mi è interessato molto quindi mi sento consapevole e propensa a parlarne con gli altri.”

(Partecipante 4)

“Anche io credo proprio ne parlerò in giro!”

(Partecipante 6)

“Ora starò attenta al logo.”

(Partecipante 2)

“Sì, anche io!”

(Partecipante 1)

Infine, visto l’interesse dimostrato verso le organizzazioni Teal, è stato domandato alle presenti come la scoperta di questo tipo di organizzazione le avesse fatte sentire. Anche in questo momento finale sono riemerse le stesse dissonanze già viste nella fase introduttiva in cui alcune partecipanti si sono dichiarate estremamente speranzose per la diffusione sempre più ampia di organizzazioni che siano più interessate alle persone che all’arricchimento e altre (la minoranza) che hanno continuato a dimostrarsi scettiche sul funzionamento di uno scenario di questo tipo nel mondo dell’industria. Le donne che si sono ritenute poco positive sui risultati delle organizzazioni orizzontali sono anche lavoratrici che hanno sperimentato contesti d’impiego con una gerarchia molto rigida e con potere estremamente centralizzato:

“Questo tema mi ha dato grande speranza.”

“Sarebbe molto interessante andarci a lavorare! Io lavoro in un ospedale e il parere di noi infermiere viene molto considerato per fortuna però questo tipo di organizzazione è davvero straordinaria!”

“L’ambiente in cui lavoro io è estremamente gerarchico. Nell’azienda in cui lavoro una ragazza ha preso molti permessi di ferie e malattia e tutti i nostri colleghi si stanno lamentando molto.”

“Idem nella mia...se rimani a casa tre giorni si lamentano e al quarto ti lasciano direttamente a casa. E sono talmente abituata ad una realtà così che mi fa strano non sia così ovunque!”

“Mi fa strano pensare che nessuno se ne approfitti!”

“Ah se funziona è fantastico!”

“Mi viene da pensare che sia più facile per i giovani.”

L’incontro si è concluso, dopo oltre un’ora di discussione, con l’individuazione di un incentivo comune che è stato rappresentato dal patto di provare a fare qualcosa nel proprio piccolo per

sostenere e diffondere la conoscenza di realtà lavorative così democratiche e attente al benessere dei propri pubblici:

“Credo che anche se siamo abituati a una realtà di questo genere, se vogliamo un futuro decoroso per l’umanità sia necessario cambiare un pochino...anche quello che riteniamo impossibile si realizzi!”

“Esatto...quanto meno è importante provarci...perché una realtà così è proprio un bel posto in cui lavorare!”

“Ho fiducia nell’essere umano quindi credo possa funzionare e prendere piede!”

3.3 L’opinione dei clienti di agenzie e consulenti aziendali

Il secondo focus group organizzato ha visto la partecipazione di sei persone, quattro uomini e due donne, con un’età che variava tra i 25 e i 54 anni.³² Anche in questo caso, l’incontro è stato aperto da un breve aperitivo mentre si aspettava, sempre nella sede forlivese del commercio equo e solidale, l’arrivo di tutti i partecipanti che è servito anche come iniziale momento di convivio in cui ci si è iniziati a conoscere. Tutti i presenti all’incontro erano piccoli-medi imprenditori della provincia di Forlì-Cesena o, comunque, parte amministrativa di un’attività sociale o culturale con sede a Forlì. C’era chi, principalmente per passione, si occupa della gestione “di un piccolo cinema-teatro del centro di Forlì insieme ad altri ragazzi”, chi si occupa “della comunicazione e della raccolta fondi di una cooperativa sociale piuttosto grossa in città” e chi ha un’azienda vinicola con vigneti diffusi in Veneto ed Emilia-Romagna. C’era anche chi, lavorando “da vent’anni per l’organizzazione di eventi culturali”, ha fondato una propria cooperativa culturale che, nell’ultimo periodo, si è unita ad una grande associazione a cui mancava il settore culturale e, infine, c’erano due partecipanti che co-gestiscono, ognuno, la propria azienda a conduzione familiare dalla produzione in crescita.

Come si è detto, il primo passo da compiere per un focus group è quello di mettere in risalto le affinità tra i partecipanti affinché il gruppo inizi a prendere una propria forma e identità più precisa. In questo caso, oltre all’essere tutti abitanti della provincia di Forlì e all’essere tutti parte amministrativa di una qualche organizzazione forlivese, i membri del gruppo dividevano anche il fatto di avere, almeno una volta, ricevuto per la propria attività uno o più servizi di comunicazione da parte di un’agenzia e, quasi tutti, anche servizi di consulenza:

“Noi cerchiamo il più possibile di gestire tutto tra di noi anche per ammortizzare le spese. Quest’anno, per la prima volta, ci siamo rivolti ad un’agenzia di comunicazione di ragazzi molto

³² È possibile visualizzare età e genere dei partecipanti nella sezione “Appendici” all’allegato 5.

giovani perché ci interessava raggiungere il target degli universitari di Forlì. Ci è servito molto chiedere il loro aiuto come consulenti per la parte comunicativa, per volantini ecc. e abbiamo chiesto aiuto anche per il sito internet che era ormai vecchio.”

(Partecipante 1)

“Noi abbiamo chiesto dei servizi ad alcune agenzie per il sito, per poster, pannelli, volantini ecc. che ci hanno fornito, negli anni, diversi servizi di grafica. Spesso i lavori piccoli li facciamo fare ad alcuni volontari che si propongono. Però quando ci sono servite campagne più grosse o adesso, che stiamo facendo un grosso lavoro col CRM che va aggiornato, ci siamo rivolti ad agenzie. Abbiamo avuto anche bisogno di qualche consulente aziendale più che altro per il fund raising.”

(Partecipante 2)

“Noi ci siamo approcciati alla pubblicità con gli spot al cinema. La nostra azienda è stata fondata da mio nonno e una volta si basava principalmente sul passaparola, che era sufficiente. Da un po’ di tempo siamo entrati, invece, nel mondo dei social e abbiamo fatto anche diverse modifiche consigliate da un consulente per renderci più appetibili al pubblico. Tutta la parte della comunicazione, quindi sito, social, newsletter e quant’altro le facciamo gestire da un’agenzia. Da due tre anni stiamo facendo anche degli eventi-spot in collaborazione, ad esempio, con cuochi durante la “festa Artusiana” in cui a Forlimpopoli³³ c’è più gente.”

(Partecipante 3)

“Mi sono avvalso di un’agenzia di comunicazione e di grafica pubblicitaria per tutto il materiale cartaceo, per la produzione di logo, etichette delle bottiglie e cataloghi vari. Mi è servito il loro aiuto anche per la creazione del sito. Ho anche avuto bisogno di consulenza finanziaria e consulenza aziendale nel momento in cui ho avviato l’attività per comprendere bene le normative europee per impostare al meglio il mio lavoro.”

(Partecipante 4)

“Io premetto che sto lottando da tempo per il rinnovamento della comunicazione dell’associazione con cui ci siamo uniti. [...] Noi comunque ci avvaliamo di diverse agenzie per i social e per il sito.”

(Partecipante 5)

“Noi essendo un’azienda familiare volevamo fare tutto in casa e fino al 2005 mia zia scriveva tutto in codice. Dopodiché, abbiamo deciso di rivolgerci ad un’agenzia che ci ha sistemato il sito e ora lo aggiorniamo un po’ noi e un po’ loro. [...] Ora ci stiamo facendo fare anche alcuni video-spot da un’altra agenzia e tutto ora ha una forma più professionale.

Per quanto riguarda i consulenti, ci servono sempre molto per l’organizzazione di fiere o anche per i vari aggiornamenti di software, per il lato commerciale e per le paghe, che se uno decidesse di gestirle da sé non dovrebbe avere nessun’altra mansione! Da qualche tempo abbiamo anche un consulente cui ci rivolgiamo per le normative sui macchinari [...]. Noi siamo fortunati perché stiamo crescendo molto e quindi abbiamo molto lavoro ma, di conseguenza, abbiamo sempre più bisogno di servizi esterni.

(Partecipante 6)

Tutti i presenti sono, quindi, risultati idonei potenziali clienti di agenzie di comunicazione e agenzie di consulenza aziendale. Appurato questo, si è terminata tale prima fase di apertura e si è chiesto al gruppo se qualcuno avesse mai sentito parlare di Società Benefit e di B corporation dato che queste due realtà stanno crescendo principalmente proprio nel settore della

³³ Forlimpopoli è una piccola città della provincia di Forlì-Cesena, in cui ha sede il negozio dell’azienda di uno dei partecipanti.

comunicazione e della consulenza. Come nell'incontro con le potenziali clienti di artigianato, nessuno conosceva l'argomento e nessuno aveva, nemmeno, mai visto il logo B corp in precedenza. Si è, perciò, esposto ai partecipanti il tema focalizzandosi, in particolare, sugli obiettivi comunitari e ambientali di queste realtà, sui requisiti necessari per ottenere la certificazione B corp e trasformarsi in Società Benefit e sulle caratteristiche del benessere dei lavoratori di queste realtà emerso dalle interviste. Si è, in seguito, domandato se qualcuno conoscesse le organizzazioni Teal od orizzontali. Come nel caso precedente, l'argomento non era familiare a nessuno tra i presenti tuttavia, da subito, ha destato particolare attenzione, curiosità e anche una piccola componente di perplessità tra i partecipanti:

- Cosa ne pensate di queste tre realtà di impresa? Vorrei sapere il vostro parere sia da potenziali clienti che da potenziali imprenditori benefit o Teal.

Le risposte si sono, prima, concentrate sulla questione della certificazione B corp, sulle quali non tutti si sono mostrati particolarmente positivi date alcune esperienze negative passate con le certificazioni. Questo scetticismo è giustificato sia dal fatto che alcuni componenti del gruppo si sono sentiti quasi truffati dai consulenti che sono passati in azienda per proporre una o più certificazioni per l'azienda, sia dai motivi prettamente economici per cui si sono sentiti chiedere dai propri clienti se avessero delle certificazioni. Tuttavia, altri membri del gruppo hanno affermato che la propria azienda svolge, al contrario, un minuzioso lavoro per ottenere e meritare a tutti gli effetti determinate certificazioni che tutto lo staff avverte come realmente importanti per portare avanti un modello di lavoro con influenze positive sugli stakeholders dell'organizzazione:

“La nostra azienda lavora da anni per ottenere certificazione per l'ambiente e la comunità.”
(Partecipante 5)

“Noi, invece, ce ne guardiamo bene! Anni fa avevamo considerato alcune certificazioni ma avrebbero stravolto talmente tanto tutto il lavoro che abbiamo deciso di evitarle. Non perché siamo dei malfattori, ma perché lo vedevamo un processo troppo lungo e, per me, non particolarmente utile.”
(Partecipante 6)

“Ecco sì, a livello metodologico spesso una certificazione implica che si debbano cambiare tante procedure. A noi spesso arrivano comunicazioni in cui ci viene spiegato come cambiare determinate prassi per diventare idonei ad una certificazione.”
(Partecipante 5)

“Noi non abbiamo questa certificazione ma ho ritrovato molti dei principi del movimento anche nella nostra cooperativa.”
(Partecipante 2)

“Nel mio settore è molto sentito il tema dell’impatto ambientale. Anche io, nel mio piccolo, cerco di avere un impatto positivo col mio lavoro. Sono sempre stato, e continuo ad essere scettico per quanto riguarda quel marasma di certificazioni che viene continuamente proposto da consulenti perché la mia esperienza mi ha fatto vedere un sistema in cui semplicemente io pago e tu mi certifichi.”

(Partecipante 4)

“Ecco anche io coi consulenti per le certificazioni ho avuto un’esperienza simile, ho spesso avuto l’impressione che chi le proponesse fosse un imbrogliatore.”

(Partecipante 6)

“Io ho avuto proprio la prova che proponevano le stesse identiche soluzioni che proponevano a me anche ai miei competitor, cambiando semplicemente il nome dell’azienda sui documenti che ti vendevano a prezzi altissimi come se ci fosse un incredibile studio aziendale dietro.”

(Partecipante 4)

“A noi è capitato spesso che i clienti, soprattutto esteri chiedessero se avessimo delle certificazioni. Quasi tutti ci hanno spiegato questa richiesta dicendo che a loro conveniva acquistare prodotti da aziende con varie certificazioni per una questione di costo relativamente a dazi eccetera quindi a loro conveniva economicamente noi le avessimo.”

(Partecipante 6)

“Noi nelle certificazioni invece ci crediamo molto perché essendo nel settore dei servizi diventano necessarie e vediamo puntualmente un’osservazione minuziosa del nostro lavoro da parte di chi dà le certificazioni. Per questo non ho mai avuto l’impressione fosse una cosa un po’ lasciata al caso solo per farsi dare soldi dalle aziende. Per noi è anche necessario per poter partecipare ai bandi. Se non hai le certificazioni non puoi vincerli né, a volte, partecipare. Noi comunque ci crediamo molto e facciamo un grande lavoro insieme per coinvolgere tutti sul raggiungimento degli obiettivi soprattutto ambientali.”

(Partecipante 5)

Il discorso si è poi ampliato su considerazioni relative alle Società Benefit, a questo modo sostenibile di fare impresa e alle organizzazioni prive di gerarchia. Sebbene, più di una persona abbia esplicitato i suoi dubbi sull’attuabilità di un’organizzazione di questo tipo, tutti hanno riportato interesse e apertura verso il tema. Sono emerse stimolanti riflessioni anche in merito alle proprie aziende e al proprio lavoro e alle caratteristiche che le aziende dovrebbero assumere per riuscire concretamente a divenire organizzazioni Teal:

“Mi rendo conto che dipenda tantissimo dalla dimensione dell’organizzazione, soprattutto per quanto riguarda il discorso Teal. Immaginando un’impresa di 3000 persone la vedo un po’ come una cosa idilliaca mentre nelle piccole dimensioni probabilmente è credibile, fattibile e un’ottima prassi. Anche nella nostra associazione prima si condivideva sempre tutto con un coordinatore che tirava un po’ le fila...ora che ci siamo uniti con un’altra associazione non la vedo più fattibile come cosa, pur con tutta la buona volontà.”

(Partecipante 5)

“Io vedo un po’ la realtà della mia azienda e i soci sono due e si confrontano per tutte le decisioni da prendere. Per un piccolo gruppo lo vedo realizzabile, su larga scala lo vedo possibile se un’impresa nasce così. Snaturare un’impresa già esistente da svariati anni lo vedo molto più difficile proprio perché bisogna mettere insieme tante menti e pensieri diversi. Se, invece, parti già con l’idea di entrare sul mercato con questa metodologia scegli già persone mentalmente pronte a gestire un lavoro così.”

(Partecipante 3)

“Io benedico ogni giorno quei quattro soldi che prendo perché sto veramente bene coi miei colleghi e in quell’ambiente. Secondo me le aziende possono essere gestite in questo modo anche a prescindere dalla dimensione. Però avere queste finalità sicuramente è anche molto complicato. Penso questi esperimenti siano davvero fondamentali e mi piacerebbe approfondire perché penso possano emergere tanti spunti interessanti. Penso sempre le persone lavorino troppo nella vita quindi se qualcuno ha trovato un modo alternativo di farlo ben venga! Sposo assolutamente questi obiettivi.

Penso che in primo luogo ogni realtà debba stare economicamente in piedi...una volta che sta in piedi è bellissimo e, credo, molto importante che questi siano gli obiettivi.”

(Partecipante 2)

“Io, per quanto riguarda l’ottica orizzontale, ho sempre cercato di dare flessibilità ai miei dipendenti. Ad esempio, noi non abbiamo un orario di lavoro. Quando ho assunto un ragazzo mi ha subito chiesto l’orario e gli ho detto che non potevo rispondergli perché l’importante è che si porti a termine il lavoro ma se, ad esempio, so che servono 28 ore di lavoro non mi interessa come loro decidano di suddividerle nell’arco della settimana. Questo è molto apprezzato da tutti perché così riescono a gestire bene le loro necessità extra-lavorative.”

(Partecipante 4)

“Noi siamo piccolini e un pochino, quello che facciamo nel nostro quotidiano, assomiglia alle organizzazioni Teal. Però abbiamo sempre la presenza dei Salesiani dall’alto che hanno l’ultima parola perché sono loro che mettono i soldi per il cinema. Mi rendo conto, riflettendoci ora, che forse un po’ il fatto che ci sia qualcuno sopra di noi con più potere decisionale fa sì che a volte ce ne laviamo le mani. Cioè noi facciamo il nostro quotidiano poi il responsabile finale è chi è al di sopra di noi...forse è un po’ un capro espiatorio...si tende a nascondersi dietro di loro. A volte è effettivamente reale che proviamo a proporre iniziative e idee da seguire e non viene dato l’ok però riconosco che altre volte possa essere un deficit nostro perché fa comodo lasciare la responsabilità agli altri.”

(Partecipante 1)

Terminata anche questa seconda fase, ancora introduttiva, si è passati alla parte centrale dell’intervista chiedendo a tutti su quali elementi le loro aziende si basano solitamente per scegliere un determinato servizio di comunicazione o di consulenza. Confrontando le risposte date a quelle dell’incontro precedente, con le consumatrici di artigianato, si è notata una simile attenzione per prezzo e qualità del servizio da acquistare. È qui emersa, invece, una maggiore attenzione per la disponibilità e flessibilità di chi offre i servizi, per le conoscenze e il passaparola, per l’affidabilità e per la sensibilità verso i propri bisogni. Questi elementi risultano essere prioritari, anche rispetto al costo del servizio, per quasi tutti i presenti:

“Allora, innanzitutto un’immediatezza di comprensione. Non mi sono mai trovato bene coi consulenti che cercavano di imporre il loro punto di vista. Penso sia fondamentale un confronto continuo. Poi il prezzo è una componente importante ma non definitiva. Infine, mi piace il consulente si renda disponibile e flessibile per rispondere ai bisogni.”

(Partecipante 4)

“Bè sicuramente viene calcolata la parte economica però per molte consulenze, soprattutto quelle più facili e veloci, ci siamo basati spesso sul passaparola. Del tipo: “ah io conosco uno che fa grafica” o “so di uno che ha un’agenzia” eccetera. Quando poi il lavoro da fare è grande

ci basiamo molto sulla professionalità. Di solito andiamo un po' per prova la prima volta poi se ci si trova bene si continua a collaborare.”

(Partecipante 6)

“Io riporto un po' la mia esperienza: mi si è presentata in negozio una ragazza di un'agenzia che si è proposta autonomamente per migliorare la nostra comunicazione. A noi è piaciuto molto il modo in cui si è presentata, si è dimostrata molto comprensiva e attenta alla nostra attività e anche professionale perché si è sempre avvalsa anche di altre agenzie quando potevano aiutarci meglio della sua. Quindi l'approccio è stato fondamentale...l'abbiamo vista molto competente e interessata sempre seguendo le nostre necessità e per ora abbiamo sempre continuato a collaborare con lei e ci siamo trovati molto bene.”

(Partecipante 3)

“Facendo un po' mente locale sulle nostre scelte direi che sì, il prezzo e le conoscenze sono sempre importanti però dato che i Salesiani hanno come mission coinvolgere i giovani cerchiamo sempre di collaborare anche con aziende e agenzie composte da giovani.”

(Partecipante 1)

“Noi valutiamo sempre le proposte in base a prezzo e gusto...anche l'originalità...dipende dai lavori.”

(Partecipante 5)

“Elencherei sicuramente il prezzo e sicuramente le conoscenze. Cose molto apprezzate sono la disponibilità e la flessibilità. Noi come cooperativa sociale sappiamo di aver bisogno di una svecchiata e talvolta è difficile apportare grosse modifiche ma apprezziamo molto le idee innovative che magari non stravolgano completamente il nostro modo di comunicarci. Quando ci sono cifre importanti in mezzo si valutano le proposte diverse: ogni agenzia ci propone la sua idea e noi valutiamo.”

(Partecipante 2)

Le domande sono continuate focalizzandosi, poi, sul welfare aziendale come elemento per la scelta di un servizio. È stato, infatti, chiesto al gruppo se il benessere lavorativo avesse mai costituito, per la loro azienda, un elemento basilare per l'acquisto di un servizio o di un prodotto. Si è notata una maggiore tendenza di risposte positive alla domanda da parte di chi lavora in cooperative sociali. Per quanto riguarda gli imprenditori presenti, è emerso che tale considerazione venga fatta principalmente in relazione ad occasioni particolari, come per i regali di Natale ai dipendenti. Uno degli imprenditori ha messo in luce il fatto che, per lui, è più semplice effettuare scelte sostenibili a livello ambientale piuttosto che a livello di impatto sui dipendenti perché risulta più complesso reperire informazioni su questo secondo argomento. Tale riflessione non è sembrata, invece, applicata alla scelta di servizi di comunicazione o consulenza da nessuno dei tre imprenditori.

“Bè da noi in cooperativa funziona molto così...cioè...facciamo stampare il volantino da un'organizzazione piuttosto che da altri perché sappiamo, ad esempio, che loro fanno lavorare anche i disabili. Succede spesso!”

(Partecipante 2)

“Sì, esattamente la stessa cosa anche da noi.”

(Partecipante 1)

“La considerazione sul welfare non mi è mai capitato di farla. Spesso ho fatto altre considerazioni sui materiali da acquistare per i miei prodotti: che fossero riciclabili e con un basso impatto ambientale. Ecco ho fatto considerazioni ecologiche mentre all’azienda che c’è alle spalle non ci sono mai arrivato anche perché nel mio settore ci sono pochissimi fornitori in tutta Europa quindi ho anche poca scelta.”

(Partecipante 4)

“Noi qualcosina sì. Succede soprattutto per i regali di Natale per cui andiamo ad acquistare prodotti del commercio equo e solidale o del carcere di Forlì. Mentre per i materiali come l’acciaio non abbiamo la possibilità di andare a vedere come lavora l’azienda che c’è alle spalle. Una cosa che facciamo è cercare di privilegiare il più possibile le aziende italiane, pensando che ciò implichi anche condizioni lavorative migliori ma non c’è una vera e propria ricerca sul welfare delle imprese con cui abbiamo collaborazioni.”

(Partecipante 6)

“Da noi funziona molto lo scambio tra cooperative di cui si sa anche come lavorano.”

(Partecipante 2)

Quando si è domandato ai membri del gruppo se ritenessero possibile una più attenta considerazione del welfare aziendale di un’impresa per il futuro acquisto di servizi di comunicazione, di consulenza o anche di eventuali prodotti per la propria azienda, la risposta più comune è stata che ciò verrebbe fatto molto volentieri nel caso in cui il servizio in questione non rappresentasse una spesa quotidiana. Questo perché si è discusso che, tendenzialmente, un welfare aziendale sostenibile rappresenta anche un costo maggiore di prodotti e servizi. Se, però, il servizio o prodotto con alle spalle una modalità di lavoro sostenibile non influisse particolarmente sulle spese aziendali o qualora esso fosse un acquisto solo saltuario per l’azienda, tutti i partecipanti sarebbero disposti ad acquistarlo pur spendendo più del normale. Con il dialogo scaturito dalla domanda si è arrivati, quindi, a discutere di spendere potenzialmente di più per sostenere un’azienda con un buon welfare aziendale, precedendo in modo naturale la domanda sul prezzo e la disponibilità a spendere di più per aziende di questo tipo prevista dalla scaletta.

Come anche nel focus group precedente, è emerso che non sempre è facile conoscere il benessere lavorativo dei dipendenti di un’organizzazione con cui si collabora. Infatti, tutte le considerazioni fatte dai partecipanti si riferiscono alle situazioni in cui, per la presenza di una certificazione o perché gliene è stata data prova, sanno con certezza che quella organizzazione ha adottato determinate pratiche di welfare. Nessuno dei presenti ha, invece, fatto riferimento ad una propria intenzione di ricerca più approfondita sul tema per poter rendere più consapevole il rapporto con collaboratori e fornitori. La discussione si è anche spostata sull’importanza del valore che, con le proprie scelte di materiali e servizi, si trasmette ai clienti e, in generale, alle persone che ruotano attorno alle proprie organizzazioni.

“Allora non posso parlare delle forniture principali perché magari anche solo chi ha il marchio B corp te la fa pagare di più solo perché ha quel marchio. Per un servizio che mi serve una tantum molto volentieri e sarei anche disposto a spendere di più perché non sarebbe una spesa quotidiana. Per le spese quotidiane diventerebbe più difficile da gestire.”

(Partecipante 6)

“Bè io immagino non la vendano a chiunque quella certificazione quindi diciamo che le caratteristiche di sostenibilità e di welfare di un'azienda se note e se mi vengono comunicate possono assolutamente influenzare il mio acquisto. Poi il lato economico conta comunque perché bisogna andare avanti quindi nel limite del possibile penso proprio ne terrei conto.”

(Partecipante 4)

“Anche noi che non siamo profit dobbiamo stare economicamente in piedi. Io ho sentito tante volte a lavoro il discorso “facciamo questo perché lo fanno loro che lavorano in un certo modo”, quando ciò è possibile cerchiamo sempre di sostenere queste realtà ma sempre sapendo che, alla fine, andrà tracciata una riga per fare i conti.”

(Partecipante 2)

“Io ti porto una realtà che non c'entra con la mia azienda: con gli scout noi educatori a questo ci guardiamo molto perché comunque è una realtà no-profit quindi il risultato finale deve essere zero e quindi ci possiamo anche permettere di spendere di più perché l'obiettivo primario è trasmettere un valore ai ragazzi. Non so anche solo quando devi fare la spesa per delle uscite compri cibo di produttori locali o a Km zero o se dobbiamo fare delle magliette le facciamo stampare al negozio che sappiamo che lavora in modo sostenibile promuovendo progetti sociali. Ecco in questo caso non è un problema spendere di più perché non importa se finiamo tutto il budget e quello che ci importa è dare un valore aggiuntivo ai nostri ragazzi come in negozio può accadere lo stesso con i clienti ma in negozio magari hai meno margine.”

(Partecipante 3)

“Sì, è vero! Anche per noi è importantissimo il valore che con ciò che acquistiamo trasmettiamo ai nostri utenti. Cosa trasmettiamo a loro quando facciamo una scelta? Ecco, quando si può si cerca sempre di privilegiare questi acquisti con storie sostenibili alle spalle.”

(Partecipante 2)

“Secondo me dipende anche tanto dal settore: col nostro cinema cerchiamo sempre di aiutare aziende o persone che sono più in difficoltà. Nella Bottega Altromercato per cui lavoro questo diventa proprio un obbligo perché per mantenere la certificazione “Equogarantito” siamo sottoposti a ispezioni continue e, in questo caso, oltre alla buona volontà c'è anche un discorso di obblighi verso le scelte che facciamo e credo sia molto positivo avere doveri di questo tipo.”

“Io pensando parallelamente alla mia realtà stavo riflettendo sul fatto che la nostra scelta delle aziende fornitrici verte molto sulle certificazioni che loro hanno per capire bene con chi stai facendo contratti eccetera.”

(Partecipante 1)

Si è poi domandato al gruppo se qualcuno di loro avesse, invece, evitato rapporti di lavoro con organizzazioni che non hanno grande cura del benessere dei propri dipendenti:

“Bè nel mio negozio abbiamo tutti una grande repulsione, ad esempio, per Amazon perché oltre al fatto che sta facendo fallire un sacco di negozi c'è anche, per forza di cose, un discorso di tutela del lavoro. La gente dovrebbe davvero iniziare a chiedersi perché certi prezzi sono così bassi. Quindi, quando è possibile saperlo, cerchiamo di evitare le organizzazioni che non trattano bene i propri dipendenti. Purtroppo, mi rendo conto sia difficile per una questione di prezzi competitivi.”

(Partecipante 3)

“Io ti ribalto la domanda: noi abbiamo deciso di non partecipare a bandi in cui la gara è al ribasso che, quindi per forza di cose, privilegiano lo sfruttamento o quasi dei lavoratori. La cosa grave è che esistono tuttora gare al ribasso nel pubblico che, invece, dovrebbe dare il buon esempio.”
(Partecipante 5)

“A noi non è mai capitato. A volte è capitato con dei fornitori che vieni a sapere dai dipendenti, ad esempio, che non gli viene pagato lo stipendio da mesi e lì è difficile capire cosa fare perché se poi ti rivolgi a qualcun altro è facile quell'azienda fallisca e allora quei dipendenti che sono venuti da te a lamentarsi magari il lavoro lo perdono proprio.”
(Partecipante 6)

“Noi come realtà se sapessimo che qualcuno da cui ci serviamo sta sfruttando in qualche modo i propri lavoratori so per certo che interromperemmo i contatti nell'immediato.”
(Partecipante 2)

Si è giunti, così, dopo quasi due ore di partecipata e accesa discussione, alla fase conclusiva dell'incontro. Ai presenti è stato, perciò, chiesto come si sentissero rispetto al tema di B corp e Società Benefit dopo tale sentita chiacchierata. Anche in questo caso sono stati forniti quattro diversi livelli di interesse in cui ognuno potesse meglio identificarsi, specificando che potevano esserci anche identificazioni ibride verso alcune componenti di più livelli:

- Indifferente
- Consapevole ma non particolarmente motivato all'acquisto
- Futuro cliente occasionale di queste organizzazioni
- Addicted: cercherei di comprare quanti più servizi possibili da loro, ne parlerei ai miei conoscenti e potrei anche valutare di trasformare la mia organizzazione per renderla come queste.

Durante le riflessioni seguite alla domanda è emersa una netta differenza tra l'idea di diventare clienti di B corp o società Benefit, bene accolta da tutti, e l'idea di provare a mettere in atto tutti i cambiamenti necessari per trasformare la propria organizzazione in Benefit, opzione molto più lontana, o addirittura irrealizzabile, nei pensieri di alcuni intervistati. Tre dei partecipanti hanno notato, invece, grande affinità tra la propria attività e le organizzazioni Benefit e B corp certified. Tutti i sei membri del gruppo si sono definiti curiosi rispetto al tema e vogliosi di approfondirlo individualmente nel futuro.

“Allora per la mia realtà lo vedo difficilmente concretizzabile. Un po' di welfare si cerca sempre di farlo per stare meglio tutti insieme dopodiché pensare di coinvolgerli a livello amministrativo mi viene molto difficile
Come cliente di agenzie di comunicazione o di consulenza...se hanno queste caratteristiche benissimo! Anche perché siamo sempre molto attenti a chi ci mettiamo in casa ecco. Quindi direi che mi sento a metà strada tra la consapevolezza e l'essere potenziale cliente di queste organizzazioni!”
(Partecipante 6)

“Noi siamo un po’ B corp in fondo! Abbiamo una profonda etica alla base del lavoro. Ed essa è riportata anche nel nostro statuto. A me, personalmente, più che la certificazione B corp interessa tantissimo il discorso della Società Benefit perché penso questa via più etica pensata appositamente per le profit sembra estremamente interessante e mi sento molto curioso a riguardo.”

(Partecipante 2)

“Io parallelamente a livello lavorativo non saprei dirti se nella mia azienda potrebbe funzionare perché sono entrato da poco nel livello amministrativo però sicuramente mi interessa tanto quell’etica del lavoro di cui si è parlato prima...sposo assolutamente questi temi e mi interessa molto tutto questo, soprattutto per quanto riguarda il rapporto tra le persone. Direi livello 3.”

(Partecipante 3)

“Per quello che mi riguarda sono molto curioso. Io ho una struttura aziendale snella e aperta ad ogni proposta che è facilmente inseribile in ogni momento. Da quello che hai detto mi hai stimolato curiosità perché vorrei approfondire questi discorsi.”

(Partecipante 4)

“Anche io mi ritengo incuriosita anche perché credo fortemente nel cambiamento e nelle persone.”

(Partecipante 5)

“Guarda io per il mio lavoro in cooperativa mi sento al livello 4...vorrei parlarne subito con tutte le mie colleghe! A livello di cinema mi sento, invece, più a livello 3 quindi una futura cliente di queste realtà. Ci sono valori in queste realtà che mi piacciono molto e se fosse possibile scegliere un’agenzia per noi di questo tipo, molto volentieri! Magari poi la scelta non si baserebbe solo sull’essere B corp o Società Benfit ma darebbe più motivi validi per la scelta.”

(Partecipante 1)

La stessa richiesta di identificazione con un livello di interesse è stata poi rivolta al tema delle organizzazioni Teal. Anche questa domanda ha permesso di rilevare grande curiosità tra i presenti, in particolare per quanto concerne il vedere come grandi imprese possano funzionare con un’organizzazione priva di gerarchia interna. Un’importante riflessione è stata dedicata alle personalità di alcuni lavoratori che, secondo almeno la metà dei presenti, non ha alcun interesse nell’ottenere responsabilità in più rispetto alle proprie semplici mansioni basilari quotidiane. Questo risulterebbe, peraltro, in linea con i risultati emersi dalle indagini sul welfare citate nel primo capitolo che vedevano i lavoratori istruiti molto più interessati a ricevere servizi di welfare rispetto ai lavoratori con un’educazione più bassa che continuano, invece, a privilegiare uno stipendio più alto al benessere aziendale. Il fatto, però, interessante è che tale disinteresse non è stato notato solo tra gli operai di fabbrica con un’educazione medio-bassa, ma anche tra i giovani neolaureati in cerca di un primo lavoro:

“[...] anche perché molti operai, è brutto da dire, ma hanno una mentalità molto ristretta...non sono nemmeno interessati a prenderne parte. Pensate che si lamentano anche per la formazione che devono fare! Loro vogliono sbrigare il loro lavoro e poco più. I consigli sui cambiamenti nel loro settore che loro mi propongono, ad esempio su come fare una saldatura, sono, invece, bene accetti!”

(Partecipante 6)

“[...] sono curiosissimo, in senso positivo, anche di vedere coi miei occhi come riescano a far funzionare una realtà piatta nelle grandi aziende perché deve essere davvero difficile. In definitiva questi argomenti mi hanno incuriosito tanto! Non so esattamente a che livello sia ma voglio scoprirne di più.”

(Partecipante 2)

“Non mi sento di escludere la gerarchia in un’azienda con operai perché può avere i suoi lati positivi però con una grande umiltà: se io sono più in alto non significa che ne sappia più di te. Mi piace molto tenere sempre in considerazione tutti i pensieri. Però per me una realtà teal, per funzionare, deve partire da zero con persone che hanno la stessa tua voglia di mettercisi. L’operaio medio non vede l’ora di finire le sue otto ore di lavoro e tornare a casa senza pensieri per il lavoro per l’azienda. Quindi per me è un passaggio fondamentale capire se chi hai intorno ha i tuoi stessi obiettivi e valori prima di trasformare un’azienda in questo modo. Però sicuramente, se ci fossero le condizioni mi piacerebbe molto perché ha tanti vantaggi. Quindi tutto questo mi è interessato tanto!”

(Partecipante 3)

“A me risulta difficilissimo da attuare in realtà grandi. Nella mia esperienza avevamo provato a fare gestire totalmente ai dipendenti gli orari di lavoro ma si era creata una situazione di stress estremo e malumore continuo e da lì, che inconsapevolmente forse eravamo teal, siamo arrivati alla gerarchia illuminata con i coordinatori che, in modo democratico, prendono decisioni per il gruppo. Mi fa stranissimo, quindi, pensare a come si possano gestire queste piccole cose!”

(Partecipante 5)

“Sì, anche perché chi risponde se si creano problemi seri?”

(Partecipante 4)

“Forse c’è un enorme senso di responsabilità.”

(Partecipante 3)

“Mah...per me nella nostra società siamo talmente abituati ai ruoli a cui sono attribuite determinate funzioni che non capiamo come queste realtà funzionino. È sicuramente un grosso lavoro mentale...va capito che tutti sono pari e responsabili. Se funziona benissimo!!!

Quando prima dicevate che l’operaio medio è contento con le sue otto ore di lavoro mi sono sentito salire l’angoscia perché il lavoro non dovrebbe essere qualcosa che fai solo per mangiare...dovrebbe aiutare a realizzarti, vita privata e lavorativa dovrebbero essere integrate. Se i nostri operai ragionano così sicuramente dobbiamo cambiare qualcosa nel modo di lavorare. Forse facciamo fatica a immaginarci come queste realtà possano funzionare perché, ad esempio, io in testa ho proprio l’organigramma ben presente.”

(Partecipante 2)

“Io ho avuto a che fare con diverse persone che non volevano proprio alcune responsabilità. Anzi, facendo i colloqui ho notato un grande ritorno al passato per quanto riguarda l’interesse dei giovani per il posto fisso. Una volta, fino a cinque anni fa, i giovani volevano il lavoro prima di tutto gli piacesse...ora sono sempre meno interessati al lavoro in sé!”

(Partecipante 5)

“È fatica sradicare la mentalità che abbiamo riguardo al lavoro soprattutto con la tradizione italiana del lavoro fisso per tutta la vita però io ho speranza!”

(Partecipante 3)

“Insomma, sono curiosa...vorrei vedere bene che passaggi ci mancano per arrivare ad una condizione così.”

(Partecipante 5)

“Io, pensando alla mia azienda, non lo vedo proprio realistico il discorso Teal. Ho l'impressione che gli operai che arrivano dai sindacati abbiano già in testa l'idea che tu, datore, sia cattivo e meschino e quindi anche se adotti nuove pratiche di welfare sia solo per una questione di profitto. La penso come lui che per funzionare dovresti partire da zero con quest'idea...individuando già persone adatte.”

(Partecipante 6)

4. Il welfare aziendale e i finanziatori ad impatto

4.1 Il finanziamento ad impatto

Terminata l'analisi sui lavoratori e i potenziali clienti delle Società Benefit e B corp italiane, la terza fase dell'indagine si concentra, ora, sui potenziali finanziatori. L'obiettivo è valutare se, e in che misura, i potenziali finanziatori di Società Benefit e B corp tengano in considerazione il welfare aziendale quando scelgono le imprese su cui investire.

Si sono individuati come potenziali finanziatori gli *impact investors* dello scenario italiano. Fu nel meeting organizzato dalla fondazione Rockefeller, in Italia, coi maggiori leader della finanza, della filantropia e dello sviluppo economico che si iniziò a discutere lo sviluppo di un tipo di industria e imprenditoria su cui investire per raggiungere un impatto sostenibile a livello ambientale e sociale. In tale meeting venne coniato il termine di *impact investing* e la fondazione Rockefeller avviò, dal 2008, un'iniziativa volta a supportare economicamente attività ad impatto positivo in tutto il mondo. (Petracci, 2014)

L'investimento ad impatto è, quindi, un tipo di finanziamento innovativo che è emerso negli ultimi anni con l'obiettivo di aiutare le aziende a raggiungere sia risultati di impatto positivo (sociali, ambientali, economici e culturali) che un ritorno finanziario. Esso differisce, insomma, dalle altre forme di investimento "positivo", come l'investimento etico e l'investimento socialmente responsabile, per la sua ricerca di valori combinati. Inoltre, questa tipologia innovativa di finanziamento fa riferimento a una misurazione oggettiva dell'impatto positivo raggiunto dalle imprese su cui si è investito. (Castellas E. *et al*, 2018)

Mentre le performance finanziarie vengono costantemente misurate e analizzate in base alle norme finanziarie cui ci si attiene in quel determinato momento storico, le performance dell'impatto vengono riportate e analizzate in molti modi diversi.

La maggior parte dei contratti risultano basarsi su semplici metriche d'impatto sui risultati ottenuti a livello sociale e ambientale come l'impegno ad evitare emissioni di gas serra da parte dell'azienda e benefici indiretti sulla società. Molti degli investimenti sono volti a migliorare l'impatto ambientale probabilmente perché esso risulta più facile da misurare oggettivamente rispetto all'impatto che l'impresa produce sulla comunità. Ciò nonostante, vengono fatti anche numerosi investimenti privati che prevedono il raggiungimento di un impatto positivo nell'ambito sociale in relazione al miglioramento delle percentuali di impiego, alle ricerche per salute e sanità, a incentivi economici per promuovere l'arte e la cultura e alla costruzione di case e sistemazioni regolari per i bisognosi.

Sia le ricerche qualitative che quelle quantitative effettuate sul tema hanno sottolineato che non esiste un metodo principale per valutare efficacemente l'impatto delle aziende. Tutti gli enti intervistati nell'analisi sull'*impact investing* degli studiosi Castellás, Ormiston e Findley hanno dichiarato di utilizzare più di un solo metodo per analizzare i propri risultati. (Castellás *et al.*)

Pur non essendoci ancora una disciplina specifica, nemmeno a livello universitario³⁴, che studia l'*impact investing* esso risulta di grande importanza a livello globale. Date le previsioni di una popolazione mondiale sempre più anziana e una percentuale sempre minore di cittadini attivi a livello lavorativo, pare che diventerà quasi impossibile, per lo stato, sostenere i servizi sociali richiesti dai propri cittadini. La domanda di servizi supererà ogni anno di più la capacità degli stati di soddisfare i bisogni di sostegno sociale del Paese. In tale scenario, risulta evidente che una delle soluzioni possa essere proprio l'investimento ad impatto che dà sostegno economico agli enti privati che si impegnano ad ottenere risultati sociali e ambientali laddove lo Stato non riesce ad intervenire e nei contesti in cui ve n'è più bisogno. (Petracci, 2014)

Poste queste premesse, si vuole cercare di comprendere se il mondo dei finanziatori ad impatto italiani, così rilevanti per l'economia sostenibile nazionale e internazionale, abbia l'interesse di incrociare il proprio percorso col mondo delle Società Benefit e B corp e sia interessato al loro welfare aziendale.

Si è, così, iniziata l'analisi con l'individuazione dei principali finanziatori ad impatto del Paese. Per l'anno 2016 l'Europa risulta aver finanziato il 17% dei circa 26 milioni di dollari erogati come finanziamento a impatto, mentre gli Stati Uniti sarebbero responsabili del 45% di tali investimenti benefici³⁵. L'Italia risulta avere ancora pochi enti che si impegnano a portare avanti questo tipo di investimento e risulta avere ancora meno aziende con le caratteristiche adatte per riceverli. Secondo Marco Calderini, professore di organizzazione aziendale ed economia del Politecnico di Milano, sarebbero solo 627 le imprese italiane pronte a ricevere un finanziamento ad impatto. Dall'indagine effettuata dagli studenti del politecnico sembra anche, però, che altre

³⁴ Durante le ricerche si sono, tuttavia, incontrati diversi laboratori sul tema organizzati in diversi poli universitari italiani e internazionali.

³⁵ Cfr. https://www.huffingtonpost.it/fabrizio-sammarco/impact-investing-ecco-le-istruzioni-per-luso-a-23374264/?utm_hp_ref=it-impact-investing consultato il 05/09/2018

529 aziende si stiano muovendo per migliorare il proprio impatto e poter, quindi, ricevere i finanziamenti aziendali.³⁶

Secondo diverse testate sia italiane che straniere³⁷ i maggiori esponenti dell'*impact investment* italiano sono soprattutto fondazioni bancarie o istituti finanziari specifici come Banca Etica. Tra di esse vanno ricordate Intesa San Paolo, Fondazione Cariplo e la Cassa dei Risparmi. A sostenere da anni progetti e imprese ad impatto ci sono, però, anche attori come la chiesa cattolica e il gruppo Telecom. Non è stato reperito un elenco ufficiale dei finanziatori ad impatto italiano ma nella disamina del materiale giornalistico dedicato sono stati rilevati 7 principali enti, a cui si è inviata una e-mail chiedendo di compilare un breve questionario aperto per comprendere meglio quali elementi questi investitori tengano normalmente in considerazione per finanziare imprese con un impatto sostenibile.

I questionari³⁸ sono stati creati con Google Moduli e inviati agli otto istituti individuati nel periodo tra luglio e agosto.

Solo Banca Etica, Sella SGR e Fondazione Cariplo col suo progetto “Fondazione social venture Giordano Dell’Amore” hanno risposto con grande disponibilità al questionario permettendo di trarre importanti informazioni circa l’importanza da loro attribuita al welfare aziendale nel mondo dell'*impact investing*.

4.2 Il punto di vista dei potenziali finanziatori

I tre istituti finanziari rispondenti si occupano, da anni, della gestione responsabile e sostenibile dei risparmi dei propri clienti nel contesto italiano:

- Banca Etica è un ente nato dall’evoluzione, nel 1999, della “Cooperativa verso la Banca Etica”. Essa si è posta, da subito, come “capitale sociale alternativo, fatto di relazioni e idee innovative” (Banca Etica - Chi siamo) e nel, tempo, sono aumentati esponenzialmente i suoi clienti e sono state create diverse sue nuove filiali. La mission di questa banca è quella di creare un’economia sociale che sia flessibile per ascoltare i bisogni dei propri interlocutori e che sia, al contempo, solidale, efficiente, democratica

³⁶ Cfr. http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2018/05/28/news/gli_investimenti_fanno_rotta_sulle_impresa_a_impatto_sociale_che_danno_benefici_misurabili-197537902/ consultato il 05/09/2018

³⁷ Le testate prese in considerazione sono The Economist, The Huffinton Post, Repubblica e Il Sole 24 ore.

³⁸ È possibile visualizzare il questionario ai finanziatori all’allegato 6 delle appendici

e attenta all'uomo e all'ambiente. Tale istituto di finanza alternativa si propone di investire i soldi dei propri clienti su progetti sostenibili, con un impatto positivo a livello ambientale e/o sociale. Nel 2017, Banca Etica ha presentato a Montecitorio il primo rapporto sulla finanza etica al parlamento europeo. Nel gruppo Banca Etica rientra, tra i diversi progetti, anche Etica SGR, la società che gestisce fondi comuni di investimento socialmente responsabile.

- Sella SGR, nata nel 1983, è stata una delle prime Società di Gestione ad offrire ai propri clienti dei fondi di investimento. Negli anni, la società si è ingrandita acquisendo “Sella Capital Management SGR”, rivolto ai professionisti e alle imprese, e creando il nuovo fondo “Star collection” che investe su altri fondi gestiti da rinomati brand nazionali e internazionali. Nel 2015, Sella gestioni trasforma il proprio fondo etico in investimenti sostenibili divenendo la prima, in Italia, ad avere una vera e propria politica di investimento ad impatto. L'obiettivo di questo fondo è gestire i soldi dei clienti senza mirare ad una speculazione ma, piuttosto, ad una rivalutazione sostenibile di tali risparmi. Sella SGR cerca di perseguire gli obiettivi del mondo della finanza attraverso pratiche etiche, sostenibili e responsabili.
- Fondazione Cariplo, la fondazione creata dalla cassa di risparmi delle province lombarde, si occupa da 25 anni di sostenere, anche a fondo perduto, progetti ambientali, di arte e cultura e progetti di innovazione sociale. È nel 2016 che Cariplo ha creato quattro diversi progetti intersettoriali interni per meglio definire il proprio lavoro filantropico nel sostegno di comunità, ambiente e ricerca e innovazione scientifica. Un anno più tardi, nasce Cariplo social venture, un fondo dedicato al finanziamento ad impatto, all'alta formazione e ai finanziamenti innovativi per il no-profit e dedicato a Giordano Dell'Amore, “un uomo dalla grande visione e sensibilità verso un sistema finanziario a servizio delle comunità e delle persone.” (Fondazione Cariplo – News intersettoriali) Giordano Dell'Amore è stato sia il banchiere che ha reso Cariplo la cassa di risparmi più grande del mondo, essendone il direttore negli anni Sessanta, che lo studioso che ha dato un grande contributo nell'individuazione di nuovi strumenti finanziari per meglio gestire gli investimenti nelle aziende di credito.

Ai tre referenti si è chiesto, prima di tutto, perché avessero deciso di diventare finanziatori ad impatto. Tutti hanno risposto attraverso considerazioni sul benessere che si può diffondere nella

collettività attraverso i giusti finanziamenti. Nelle risposte viene chiaramente considerato anche il lato economico di tali finanziamenti che possono portare loro, in quanto investitori, anche grandi risultati economici nel lungo periodo.

“In base a studi empirici è possibile dimostrare che tale investimento è premiante nel lungo periodo sia per rendimenti che per benessere collettivo”

(Sella SGR)

“Perché le scelte economiche hanno delle conseguenze non economiche, per cui di impatto sociale e ambientale, anche notevoli, e potenzialmente anche negative. Pensiamo che la finanza non sia neutra, ma possa agevolare (per cui anche impedire) iniziative che abbiano un senso condiviso con la comunità di riferimento (i così detti portatori di valori) della Banca, in primis soci, i clienti, le comunità territoriali vicine.”

(Banca Etica)

“Il progetto è promosso da Fondazione Cariplo con budget iniziale di €10 milioni. L’obiettivo del progetto è quello di creare un veicolo che favorisca la nascita di un ecosistema di impact investing in Italia, investendo sia in altri fondi di investimento a impatto, sia direttamente in start.up a impatto.”

(Fondazione social venture Giordano Dell’Amore)

Tali concetti si scostano dalla tradizionale filantropia e ne traccia un nuovo e più ampio confine permettendo potenzialmente a tutti gli istituti finanziari di diventare investitori di progetti benefici. Infatti, questa nuova via a metà strada tra il tradizionale e lucrativo mondo della finanza e il mondo della filantropia permetterebbe alle fondazioni e alle banche di tutto il mondo di sostenere economicamente attività con obiettivi etici pur vedendo rientrare i soldi investiti. Ciò creerebbe, così, una situazione di globale win-win in cui gli istituti finanziari e le organizzazioni private possono arrivare a far crescere i propri profitti investendo in cause benefiche che, anche se in piccolo grado, migliorerebbero o contribuirebbero a diminuire l’impatto negativo sulla vita di tante persone e sulle condizioni dell’intero ecosistema.

Tra le risposte viene fatta presente anche una mancanza, a livello nazionale, di un reale focus e dialogo sul tema che sarebbe, invece, indispensabile per determinare e garantire un importante cambiamento nelle modalità di erogazione di finanziamenti da parte dei fondi e delle banche del Paese:

“Per diversi motivi infatti l’approccio della finanza tradizionale sta diventando sempre più insufficiente ed è necessario un cambiamento di direzione, ma al momento in Italia non esiste un attore che abbia preso in mano la questione (es. governo)”

(Fondazione social venture Giordano Dell’Amore)

Analogamente a quanto domandato ai potenziali clienti del focus group per capire le principali variabili cui tengono conto nel momento dell'acquisto, si è chiesto ai referenti dei tre istituti quali fossero gli elementi che loro, in veste di finanziatori ad impatto, tengono maggiormente in considerazione nel momento della scelta del progetto da finanziare. Sia Banca Etica che Sella SGR che Fondazione social venture hanno spiegato le procedure di valutazione che sono soliti mettere in atto per la scelta delle organizzazioni da sostenere. Tutti si basano su approfondite analisi composte sia da una parte di indagine economico-finanziaria delle aziende individuate che da un'analisi del loro impatto su società e ambiente:

“L'analisi è costituita da una valutazione finanziaria e una ad impatto.”

(Sella SGR)

Nell'elencare gli elementi basilari della valutazione, la risposta di Banca Etica ha messo in luce anche un'importante differenza nell'analisi delle realtà piccole e appena nate e le imprese che, invece, hanno uno storico che arriva più indietro nel tempo e una presenza più imponente e capillare sul territorio. È rispetto alle seconde che l'istituto mette in essere un'analisi approfondita dell'impatto provocato, non solo dall'azienda stessa, ma anche da tutti i suoi stakeholders per valutarne attentamente e a 360° la sostenibilità:

“Per piccole/piccolissime iniziative (ad esempio piccoli negozi, artigianato ecc.), l'autoimprenditorialità, cioè la capacità di generare ricchezza per un territorio, in primis fonte di lavoro, sostentamento per l'imprenditore e la sua rete familiare. Per le attività già avviate, l'operare secondo criteri di responsabilità sociale e ambientale, per cui indagine su governance, collaboratori, filiera dei fornitori, dei clienti, legalità, ambiente, reti e comunità. Si verifica poi l'impatto dell'organizzazione e del singolo finanziamento. Ad esempio, quanti nuovi posti di lavoro, quanta CO₂ risparmiata eccetera, cioè la valenza quantitativa che genera il finanziamento o l'operare dell'organizzazione secondo certe modalità.”

(Banca Etica)

Il progetto di Fondazione Cariplo ha, invece, spiegato l'importanza da loro attribuita ai progetti che raramente vengono considerati per l'erogazione di investimenti e che, quindi, con la finanza tradizionale avrebbero molte meno possibilità di ricevere un sostegno economico finanziario:

“Intenzionalità e misurabilità dell'impatto sociale perseguito/delle sfide a cui si intendere rispondere; addizionalità nell'impiego del capitale, ovvero cerchiamo di investire in settori dove gli investitori tradizionali non investirebbero, o con modalità/ticket di investimento “atipici”; infine, sostenibilità economico-finanziaria e quindi rendimento.”

(Fondazione social venture Giordano Dell'Amore)

A nessuno dei tre istituti finanziari è mai capitato di finanziare un'organizzazione principalmente per il suo welfare aziendale sostenibile “pur essendo un possibile parametro di indagine rispetto ai collaboratori” afferma Enrico Trevisol di Banca Etica. O, come spiega

Lorenzo Triboli, referente della Fondazione Cariplo: “Non esclusivamente per quel motivo, cioè la Fondazione investe in start-up il cui modello di business è strutturato per rispondere esplicitamente a sfide sociali o ambientali. Tuttavia, consideriamo anche fattori ESG³⁹ e quindi anche di welfare aziendale, come criterio di screening negativo, cioè non investiremmo in aziende non virtuose dal punto di vista del welfare.” Perciò, se anche un welfare sostenibile non compare tra le variabili prioritarie per il successo di un investimento ad un’azienda, come era stato sottolineato dalle potenziali consumatrici di artigianato del precedente capitolo, la mancanza di benessere aziendale o pratiche scorrette verso i dipendenti possono risultare come elementi estremamente influenti, in negativo, ai fini della valutazione.

Tutti e tre gli enti si sono dimostrati d’accordo nel definire il benessere dei lavoratori una componente non trascurabile per la produttività aziendale. Anche in questo caso viene, però, messo in luce il fatto che tale variabile non possa essere ritenuta l’unica né, probabilmente, la principale nel provocare un incremento della produzione.

- Ritenete un buon welfare aziendale possa determinare l’andamento positivo della produttività aziendale?

“Sì.” (Sella SGR)

“Può essere un fattore fondamentale, ma non l’unico.”
(Fondazione social venture Giordano Dell’Amore)

“Sì, rappresenta una forma di premialità che, se condivisa, migliora il benessere collettivo, per cui incardinata in un contesto di sistema premiante, rappresenta senza dubbio una frontiera di generazione di benessere dell’organizzazione, anche in termini di negoziazione.”
(Banca Etica)

Tali riflessioni fanno comprendere, ancora una volta, che il welfare aziendale può implicare una serie di benefici anche per l’azienda stessa, oltre che per i singoli lavoratori ma che, affinché i benefici si realizzino concretamente ne serve una completa condivisione e comprensione. Ciò si collega, peraltro, alla risposta data da Francesco Mondora durante l’intervista riportata nel secondo capitolo del presente elaborato. Essa fa ragionare sul fatto che non basta applicare valide normative e pratiche di welfare all’avanguardia al proprio lavoro ma, per raggiungere

³⁹ Con fattori ESG si intendono i criteri di valutazione dell’impatto e della responsabilità aziendale che riguardano l’ambiente (environment), la giustizia sociale (social) e le politiche di amministrazione aziendale (governance).

risultati concreti, è anche necessario che si creda realmente in tali iniziative e che esse vengano integrate a 360° al proprio lavoro e alla propria impresa:

“La cosa interessante secondo me è che se tu ragioni sul senso di una cosa, sul perché lo fai tutto il resto diventa collaterale. Effettivamente, quindi, io vi posso dire che i profitti aumentano perché è vero e aumentano incredibilmente. Ma, di fatto, è sbagliato che io vi risponda di sì perché diventerebbe una scelta obbligata e di testa da parte degli imprenditori e sembrerebbe una condizione logica come $1+1+1=3$...e invece non è così! [...]”.

Analizzando le risposte dei tre istituti intervistati, l'attenzione verso il benessere dei lavoratori sembra, infatti, comportare una valutazione più positiva, anche se non di per sé sufficiente, per ottenere degli investimenti. Questo sia perché aziende con pratiche non virtuose non verrebbero minimamente prese in considerazione per i finanziamenti, sia perché il benessere lavorativo può essere tra le cause principali di un aumento della produzione aziendale e, quindi, un rischio minore per l'ente erogatore del finanziamento.

Ai tre soggetti intervistati si è, infine, domandato se ai loro istituti fosse mai capitato di finanziare una Società Benefit o una certified B corp italiana. Tutti e tre conoscevano già queste realtà imprenditoriali e hanno risposto di non aver mai effettuato finanziamenti in loro favore anche se il referente del progetto di Fondazione Cariplo ha aggiunto che, tuttavia, non escludono di farlo nel futuro prossimo:

“ Non abbiamo ancora finanziato una S.B o B-Corp, ma ne abbiamo alcune nella pipeline di investimenti che stiamo guardando.”

(Fondazione social venture Giordano Dell'Amore)

5. Società Benefit, B Corp e comunicazione

5.1 Le informazioni emerse dalle analisi agli stakeholders

Le analisi effettuate hanno permesso di esplorare le politiche di welfare adottate da alcune imprese Benefit tramite le interviste ai lavoratori e il livello di interesse che i potenziali clienti e investitori di queste realtà nutrono nei confronti del benessere lavorativo tramite i focus groups e i questionari.

Esaminando ciò che è emerso dalle interviste fatte al primo gruppo di stakeholders, quello dei lavoratori di SB e B corp, pare che le imprese trasformatesi in Società Benefit e quelle con certificazione B corp abbiano ancora delle migliorie da poter apportare a diverse questioni aziendali relative al proprio welfare. Ad esempio, ci si potrebbe aspettare, da queste aziende tanto focalizzate sul proprio impatto sociale, che si occupassero con maggiore attenzione della parità di genere, soprattutto a livello amministrativo e manageriale, in cui la rappresentanza femminile sembra essere ancora esigua anche in questo settore. Inoltre, dalle risposte degli intervistati è emerso che, a livello qualitativo, non ci siano grandi differenze di servizi offerti ai lavoratori rispetto alla media nazionale. Tuttavia, gli intervistati si sono dimostrati ampiamente consapevoli dei benefici dati da talune pratiche di welfare aziendale adottate dalle loro imprese e la maggior parte di essi gode di più di un servizio aziendale per rendere più soddisfacente il lavoro e per gestire con maggiore armonia vita privata e lavorativa (telelavoro, flessibilità di orari ecc.). In aggiunta, quasi tutti si sono detti ampiamente coinvolti nelle scelte organizzative della propria impresa, soprattutto per quanto concerne la scelta di nuovi progetti a impatto da realizzare. La nota positiva emersa sta quindi, principalmente, nella percentuale di aziende che offrono servizi di benessere lavorativo che, sebbene riferita ad un piccolo campione, risulta essere notevolmente più alta dei trend nazionali.

Quando si passa, poi, alle interviste con oggetto i lavoratori delle Società Benefit e B corp ad assetto Teal, od orizzontale, i risultati paiono davvero sorprendenti. Nei due casi esaminati, infatti, i lavoratori sono veri e propri co-gestori di ogni componente aziendale, tra cui anche il welfare. I servizi vengono, infatti, selezionati dagli stessi lavoratori a seconda delle proprie necessità. Si è ritrovata, qui, una straordinaria attenzione verso i rapporti interpersonali (che si rivelano sempre paritari), verso il benessere non solo lavorativo ma anche psico-fisico delle persone e verso i loro, anche più intimi, bisogni e desideri. I testimoni di queste realtà imprenditoriali paritarie e altamente partecipate hanno dichiarato, tra le altre cose, di essere molto più soddisfatti del loro presente impiego rispetto ad altri lavori, anche più redditizi e più

professionalizzanti, da loro svolti in passato proprio per la presenza, nella loro azienda orizzontale, di un welfare aziendale così all'avanguardia e posto come fondamento essenziale di tutto il lavoro.

L'indagine rivolta al secondo gruppo di stakeholders, ovvero i potenziali clienti di tali imprese, è stata effettuata tramite la realizzazione di due focus groups. Le interviste di gruppo hanno fatto emergere diversi importanti spunti. In primo luogo, il welfare aziendale si è rivelato non essere tra gli elementi principali considerati nel momento della scelta di un prodotto o di un servizio da acquistare sia per scopo personale che aziendale. Ciò nonostante, si è notato che in determinate situazioni, come il momento di acquistare regali per le festività natalizie, si presta un'attenzione tendenzialmente più alta al benessere dei produttori. Questo sembra verificarsi per via del valore che, in tale situazione non consueta, si vuole trasmettere insieme al regalo da donare. Un altro dato emerso dalle interviste di gruppo è che, generalmente, una grande fetta dei partecipanti evita di acquistare servizi o prodotti da organizzazioni protagoniste di notizie (prodotte da fonti ritenute affidabili per i testimoni) in cui sono accusate di portare avanti una condotta poco, o per nulla etica, nei confronti dei propri dipendenti e/o collaboratori. Si è quindi notata un'attenzione maggiore verso il lato negativo di tale tema: solo in alcuni casi si acquistano prodotti per il welfare sostenibile che vi sta a monte, ma se si scopre che un'azienda non porta avanti condotte etiche verso i propri dipendenti non è raro che si eviti di comprarne i beni.

Infine, è emerso che uno dei motivi che porta i potenziali consumatori a considerare scarsamente la variabile "benessere aziendale" è che, spesso, risulta difficile reperire notizie a riguardo. Ciò pare ancora più evidente nel momento dell'acquisto in negozio in cui, difficilmente, si possono avere prove e informazioni di tali pratiche positive per i lavoratori (un'eccezione emersa da questa considerazione è il logo "fair-trade" che, posto direttamente sui prodotti, funge da garanzia di pratiche etiche verso i lavoratori).

Passando al terzo gruppo di stakeholders, i potenziali finanziatori di queste nuove realtà imprenditoriali, si deve premettere che le deduzioni elaborate sono frutto delle risposte di soli tre potenziali finanziatori italiani che sono fondi e istituti finanziari che, da qualche anno, sono divenuti finanziatori ad impatto (approfondimenti sul tema sono stati inseriti nel capitolo quarto). Anche in questo caso, è risultato evidente che il welfare aziendale non sia tra i principali requisiti presi in considerazione dai finanziatori nell'investire su una determinata impresa. Tuttavia, esso ricopre le vesti di un importante valore aggiunto in quanto tra le valutazioni dell'impatto positivo di un'azienda si possono controllare anche le sue politiche di

amministrazione e il benessere e la felicità dei suoi dipendenti. Questa componente comporta anche un rischio minore per gli investitori in quanto, già nel 1927 con gli studi di Elthon Mayo⁴⁰, diverse ricerche hanno evidenziato il rapporto esistente tra benessere sul posto di lavoro e produttività aziendale. Ciò sarebbe determinato, semplificando al massimo il concetto, dal fatto che una persona soddisfatta del proprio impiego e serena sul posto di lavoro sia più motivata a svolgere efficacemente, ogni giorno, le proprie mansioni, mettendoci anche più impegno e passione. Per tali motivi, la componente welfare aziendale comporterebbe, tendenzialmente, un rischio di investimento minore per tali enti finanziatori che, più probabilmente, potrebbero veder rientrare i soldi investiti.

Terminate le suddette analisi si è potuto constatare che tutti e tre gli stakeholder considerati ritengono, in maniera più o meno rilevante, che il welfare aziendale sia un valore aggiunto per la valutazione positiva di un'impresa, un prodotto o un impiego.

5.2 Organizzazione e metodo della ricerca

Poste queste importanti premesse, si è deciso di rivolgere l'analisi finale dell'elaborato alla comunicazione di queste aziende for profit ad impatto sociale e ambientale. Tale scelta è stata motivata dal fatto che tra le prime domande che sono a me sorte spontanee nella fase iniziale di approccio al tema, quando si è iniziato ad avere prova tangibile dei progetti sostenibili di queste imprese, ci fosse il martellante interrogativo su come potesse essere possibile che questo modo così etico di fare impresa fosse conosciuto da così pochi cittadini italiani. Così, nel periodo tra agosto e settembre 2018, si è avviata un'analisi volta ad esplorare la comunicazione di queste imprese e, in particolare, ci si è voluti focalizzare sullo studio dei contenuti relativi al welfare aziendale. Questo sia perché le Società Benefit e le B corp hanno, in quanto tali, un welfare aziendale costituito da pratiche quantomeno etiche e sostenibili che per l'interesse rilevato dalle interviste agli stakeholders verso tale elemento. L'obiettivo del presente capitolo è, dunque, valutare come queste aziende Benefit ritengano rilevante comunicare al proprio pubblico che un valore aggiunto del proprio lavoro è, appunto, il welfare aziendale.

Tale analisi è stata composta da due strumenti:

⁴⁰ Spiegazioni più approfondite a riguardo sono state inserite nel capitolo primo.

- a) Un questionario aperto, inviato online agli indirizzi mail disponibili sui siti aziendali delle imprese Benefit e B corp selezionate, affinché potesse essere compilato dagli addetti alla comunicazione aziendale.⁴¹
- b) Un'esplorazione, svolta in via autonoma, dei contenuti sul welfare aziendale presenti sul sito istituzionale e sui social networks delle imprese che hanno risposto al suddetto questionario.

Il questionario è stato inviato, nel mese di agosto, agli indirizzi mail di cinque aziende B corp individuate. Nello specifico, la scelta si è focalizzata su aziende che avessero già contribuito alla stesura dell'elaborato attraverso la compilazione dell'intervista online e attraverso le interviste effettuate in persona relative al punto di vista dei lavoratori. Questo perché si è ritenuto importante conoscere i servizi di welfare offerti da tali aziende e il grado di coinvolgimento dei lavoratori prima di valutarne la comunicazione.

Oltre ad avere più o meno chiaro il contesto aziendale dei casi presi ad esame, si è ritenuto altrettanto importante selezionare, tra le 14 imprese che hanno partecipato alle interviste effettuate per il secondo capitolo, solo aziende che si occupassero di consulenza aziendale e di artigianato. Tale scelta è stata motivata dal fatto che la maggior parte delle Società Benefit si concentrano in questi due settori del mercato e che, pertanto, le persone intervistate nei focus groups sono potenziali clienti specificamente di questi settori.

Alle analisi di questi quattro casi aziendali, di cui si conoscevano già i dati relativi al benessere lavorativo grazie alle analisi effettuate in precedenza, si è aggiunta l'esplorazione della comunicazione di Nativa S.r.l. s.b.⁴², partner italiano di B Lab. Essa gestisce, infatti, i siti italiani di Società Benefit e B corp Italia e si è ritenuto, quindi, di grande interesse esaminare anche la gestione della loro comunicazione.

Domande sul tipo di piattaforme privilegiate dall'azienda, sul pubblico raggiunto con la propria comunicazione e sulla pubblicazione di contenuti inerenti al benessere lavorativo sono, quindi, stati rivolti direttamente ai cinque referenti aziendali che si occupano della comunicazione per la propria impresa.

⁴¹ È possibile visualizzare il questionario sulla comunicazione aziendale nelle Appendici all'allegato 7.

⁴² Per Nativa si è scelto di creare un questionario a parte con alcune domande in più rispetto agli altri questionari sulla comunicazione vista la natura diversa e più complessa dell'azienda portavoce nazionale di B-Lab. È possibile visualizzarne le domande all'allegato 8 delle appendici.

Si è, in seguito, chiesto loro il consenso per procedere con una breve analisi, soprattutto contenutistica, dei siti e delle piattaforme di proprietà aziendale (su cui si potranno avere maggiori specifiche al punto 5.4 dell'elaborato). Tre imprese hanno dato la propria autorizzazione per effettuare una mia analisi sulla loro comunicazione aziendale, svolta in via autonoma e indipendente.

Come è stato detto, le aziende intervistate sono state in tutto cinque:

- **Palm SpA:** questa azienda certificata B corp (che sta anche divenendo Società Benefit) è nata negli anni '60 nella provincia di Mantova. Essa si occupa della lavorazione artigianale del legno impiegato principalmente nella produzione di pallet e imballaggi di legno. Obiettivo primario dell'azienda è quello di “contribuire a trasportare merci con imballaggi di assoluta qualità e con valori, introducendo, nell'attività di progettazione e produzione di pallet in legno, criteri di sostenibilità sociale, ambientale ed economica”⁴³. Come emerso dall'intervista precedentemente realizzata, l'azienda ritiene importante la presenza delle imprese certificate B corp perché esse “rappresentano una alternativa a un modello economico obsoleto che ha causato danni alla società”. Palm garantisce ai propri lavoratori la possibilità di svolgere attività di volontariato durante l'orario lavorativo, permette ampia flessibilità lavorativa e possibilità di lavoro part-time per le dipendenti al rientro dalla maternità.

- **ETT solutions s.r.l.:** è un'impresa di Genova che si occupa di consulenza, ICT e innovazione digitale per le imprese. ETT solutions, nata nel 2000, è un'azienda certificata B corp da oltre un anno e avvierà entro un anno, come obbligatorio per legge, le procedure per divenire anche una Società Benefit. Il motivo per cui l'impresa ritiene importante la presenza di certificazioni di questo tipo nel mercato è che “concretizzano la responsabilità delle aziende e le spingono a essere virtuose in maniera misurabile e legata al business”(citazione presa dalle risposte del questionario aziendale). Questa impresa, al momento, sta progettando nuove pratiche per migliorare il benessere lavorativo dei propri dipendenti. Tra le iniziative già in essere ricordiamo la possibilità di telelavoro e le convenzioni mediche offerte ai propri dipendenti. Tutti i lavoratori risultano coinvolti nella scelta e realizzazione dei progetti aziendali ad impatto (tra cui ricordiamo i diversi progetti di alternanza scuola-lavoro) e si applica una trasparenza estrema ad ogni scelta amministrativa effettuata, anche a livello di budget.

⁴³ Cfr. <http://www.palm.it/Chisiamo.aspx> consultato il 07/09/2018

- **LAM Consulting s.r.l s.b.:** è la cesenate Società Benefit certificata B corp di consulenza che ha anche un'organizzazione Teal. Specifiche sull'azienda, dalle sorprendenti politiche di coinvolgimento dei lavoratori, sono state fornite all'interno del secondo capitolo.

- **Boboto s.r.l. s.b.:** un'azienda leccese che ha unito l'arte dell'artigianato alla pedagogia montessoriana e al mondo dell'educazione. “La parola Boboto è una parola Lingala, lingua della Repubblica del Congo, che racchiude in sé molteplici significati: amicizia, gentilezza, comprensione, pace e umanità.”⁴⁴. È su questi importanti concetti che si basa, infatti, l'intero lavoro dell'azienda. Essa organizza progetti di inclusività e innovazione sociale (tra cui anche incontri per sviluppare il pensiero computazionale) rivolti ai più piccoli e produce artigianalmente materiale educativo nel rispetto dell'ambiente oltre che delle normative vigenti. L'azienda di Lecce è sia Società Benefit che B corporation certificata. Quando, nel questionario gli era stato domandato il motivo di tale trasformazione la risposta è stata: “Perché vogliamo impegnarci responsabilmente nei confronti dell'ambiente e della società e perché il miglioramento sociale deve essere priorità di ogni tipo di azienda”. Essa fornisce ai propri lavoratori benefit di formazione e “i dipendenti vengono coinvolti in ogni scelta che l'azienda compie nel beneficio verso l'ambiente e il sociale”.

- **Nativa s.r.l.s.b.:** questa azienda di consulenza con sede a Milano è stata la prima a diventare Società Benefit e ad ottenere la certificazione B corp a livello europeo. Obiettivo dell'azienda, partner nazionale di B lab, è quello di aiutare le aziende a ridisegnare la loro modalità lavorativa per ottenere un più alto impatto positivo sull'ambiente e sulla società affinché “un futuro in cui consumare non sia più sinonimo di distruggere”⁴⁵. Oltre a questo, Nativa sostiene le aziende italiane nella fase di transizione a Società Benefit, le aiuta a compilare il B impact assessment, cerca di mobilitare interi gruppi di aziende avvalendosi di strumenti come B-Analytics⁴⁶ e comunica, a livello nazionale, i valori del diventare una forza positiva del mercato. L'azienda segue, da sempre, anche la mission di rendere felici tutti i propri collaboratori, dipendenti e soci attraverso l'attuazione di politiche lavorative responsabili e attente ai bisogni delle persone.

⁴⁴ Cfr. <https://www.boboto.it/it/boboto/chi-siamo.html> Consultato il 07/09/2018

⁴⁵ Cfr. <https://nativablab.com/nativa/> consultato il 08/09/2018

⁴⁶ B-Analytics è uno strumento di elaborazione dati che permette di visualizzare i risultati di impatto sostenibile raggiunti da tutte le aziende che hanno compilato il B impact assessment. In questo modo le aziende possono incoraggiare i propri partner e le aziende con cui collaborano a completare la propria valutazione di impatto per monitorare le performance di tutti i propri collaboratori e dare, quindi, il via ad una supply chain ad impatto sostenibile in cui ci si influenza a vicenda in positivo per il bene dell'ecosistema.

L'impresa Benefit ha, dentro di sé, due entità che pur contaminandosi quotidianamente rimangono differenti. Nativa, infatti, è sia portavoce nazionale per il movimento B corp che un'ordinaria Società Benefit che si occupa di servizi. Per le risposte al questionario l'impresa ha risposto tenendo in considerazione la comunicazione di entrambe le realtà che vanno a comporre la natura dell'impresa. Ciò è stato anche evidenziato dalla responsabile di public affairs per Nativa, Federica Maria Mauro, durante un breve colloquio telefonico: “Noi abbiamo risposto alla sua survey unendo le due anime di Nativa. Da una parte esse si sovrappongono perché Nativa è una B corp e una Società Benefit. Dall'altra parte, però, queste sono realtà ben diverse. [...] Nativa è dentro a B corp e in qualche modo B corp è dentro Nativa in quanto country partner di B-Lab. Esse sono realtà di Nativa da scindere a seconda che si voglia analizzare Nativa come società di servizi o l'attività della portavoce delle B corp.

5.3 Come le realtà Benefit gestiscono la propria comunicazione

Alle cinque imprese con scopi benefici si è chiesto, all'inizio del questionario, chi gestisse la loro comunicazione aziendale. In quattro casi su cinque i contenuti di comunicazione sono seguiti da uno o più addetti interni all'azienda. In un caso, invece, la comunicazione è gestita da tutti i lavoratori dell'impresa, a seconda delle disponibilità.

Si è, poi, domandato alle aziende intervistate che tipo di comunicazione prediligesse la loro impresa e su quali strumenti avessero optato per coinvolgere ed informare il proprio pubblico.

È emerso che tutte le aziende utilizzano sia strumenti online che offline in modo tale da portare avanti una comunicazione integrata e arrivare efficacemente a raggiungere target diversi:

“Usiamo mail e cerchiamo di mantenere buone relazioni con tutti gli stakeholder”

(Palm)

“La comunicazione di ETT si svolge sia online (social network, sito web, newsletter...) che offline (brochure etc.)”

(ETT solutions)

“Utilizziamo il blog del sito istituzionale, social networks, newsletter e organizziamo workshop per le tematiche più complesse”

(LAM consulting)

“Prediligiamo sicuramente la comunicazione digitale. Gli strumenti da noi più utilizzati sono il blog e i social, principalmente Facebook, Youtube e Instagram.”

(Boboto)

Nativa ha dato una dettagliata risposta in merito riferendosi sia alla comunicazione che loro curano per i siti di B corp-Italy e di Società Benefit sia alla loro comunicazione aziendale. Oltre

che a un'attenzione per integrare al meglio la propria comunicazione online e offline, Nativa ha fatto riferimento anche alla comunicazione che differenzia a seconda dei target. Essi possono essere, infatti, sia specifici (che hanno già dimostrato interesse per i temi trattati dall'azienda) che più generici (da raggiungere principalmente attraverso i mass media e le pubblicità generiche). Inoltre, l'azienda ha spiegato anche il tipo di linguaggio da loro condiviso attraverso la propria comunicazione esterna e i motivi per cui hanno scelto tale linguaggio.

“La nostra comunicazione viaggia su canali sia ATL che BTL⁴⁷ ed oggetto della nostra comunicazione non è la cultura d'impresa ma la filosofia guida e la nostra missione che rispecchia sia il nostro essere Design Company Future Fit che B Lab country partner.

Qualsiasi sia lo strumento che utilizziamo per comunicare il nostro tone of voice è chiaro, la comunicazione è trasparente e il più possibile inspirational. La nostra attività è quello in cui crediamo e vogliamo trasmettere il suo valore rivoluzionario a chiunque legga o senta di noi.”

(Nativa)

Chiedendo alle aziende che tipo di contenuti comunicassero solitamente attraverso le proprie piattaforme si è notata una buona attenzione nel differenziare i contenuti a seconda dello strumento utilizzato. Boboto ha anche affermato di seguire un dettagliato piano editoriale per la pubblicazione dei propri messaggi. Tutte le aziende dedicano una parte dei propri contenuti all'approfondimento di temi importanti per il settore in cui operano e generalmente cercano, attraverso la promozione di questi, di formare il proprio pubblico e renderlo più consapevole verso i servizi, progetti e prodotti creati o organizzati dall'azienda. L'impresa Nativa pubblica contenuti per spiegare al pubblico la propria vision e ne promuove anche altri per raccontare i risultati delle altre Società Benefit e B corp del Paese, facendosi promotrice primaria del fatto che è effettivamente possibile creare un sistema economico in cui le aziende sono responsabili di un impatto positivo rispetto a tanti gruppi di attori.

“I nostri contenuti sono educativi e informativi, soprattutto per formare le persone.”

(Palm)

“I contenuti vengono adattati alle diverse piattaforme. Sui canali social vengono pubblicati soprattutto video e immagini. Sui siti web invece notizie, aggiornamenti e comunicati stampa.”

(ETT solutions)

“Principalmente articoli di approfondimento, video tematici e case history”

(LAM consulting)

⁴⁷ ATL (Above the line) e BTL (Below the line) sono due differenti metodi del marketing per comunicare al pubblico. Il primo comprende messaggi più generici per un pubblico con cui non si è ancora entrati in contatto mentre il secondo si riferisce a messaggi più targettizzati e sono, solitamente, mandati ad un pubblico più ristretto che ha dimostrato interesse verso una particolare tematica.

“Abbiamo un calendario editoriale ben definito. Le categorie di contenuti riguardano: prodotti, pedagogia Montessori, innovazione nelle scuole, formazione ed eventi, sostenibilità sociale e ambientale.”

(Boboto)

“Sul nostro Journal pubblichiamo la nostra vision e le storie d’impatto: è il nostro modo di declinare la nostra attività e condividere i learning ed i successi con quanti ci seguono. Lo stesso accade per le piattaforme social e per le interviste che sosteniamo in merito al nostro business. Per quanto riguarda la nostra attività di B Lab country partner, cerchiamo di dedicare spazio sia alla diffusione del messaggio for benefit sia alle pratiche virtuose delle aziende italiane. Condividiamo news e contenuti esterni nazionali ed internazionali dedicate al movimento e conduciamo campagne mirate ad ottenere più diffusione del messaggio. Con la stessa logica abbiamo pubblicato e curiamo il sito di informazione societàbenefit.net come punto di riferimento per tutte le aziende, professionisti, studenti e in generali il pubblico che è interessato ad approfondire l’argomento.”

(Nativa)

A Nativa, in quanto country partner di B Lab, si è domandato anche quali fossero i loro principali touchpoints⁴⁸ sia online che offline per entrare in contatto col proprio pubblico di riferimento. Dalla risposta dell’azienda milanese si è notata una grande attenzione per il coinvolgimento di nuovi interlocutori oltre che per il mantenere saldi i rapporti con gli stakeholders con cui si era già entrati in contatto. Si può anche constatare un importante impegno di questa Società Benefit nel diffondere, attraverso quanti più mezzi possibili, i propri messaggi per trasmettere le informazioni su questa nuova realtà imprenditoriale e sui dati di quelle aziende già divenute B corp o SB che stanno già mettendo in moto un reale cambiamento nel Paese. L’azienda ha, infatti, accennato ad una sua presenza non solo sui social network e sui siti istituzionali ma anche sulla stampa, sulla TV, sulla radio e attraverso lezioni di sensibilizzazione e informazione in alcuni poli universitari italiani.

“Nativa, in quanto B Lab Country Partner, utilizza vari strumenti per entrare in contatto con nuovi soggetti e mantenere vivi quei rapporti già consolidati. È bene ricordare che Nativa ha una duplice identità, però comunicata in maniera univoca. Da una parte è una Design Company che aiuta le aziende nell’integrare la sostenibilità nel loro DNA. Dall’altra, come prima Società Benefit e B Corp certificata in Italia e partner per l’Italia selezionata da B Lab, è catalizzatrice del messaggio for benefit. Per noi è importante diffondere il concetto che un nuovo paradigma di business a duplice finalità è possibile. Per questo partecipiamo spesso ad eventi, conferenze, trasmissioni radio, lezioni e master universitari, TV, siamo stati intervistati da giornalisti della press canonica, digitale e blog dedicati. La nostra comunicazione viaggia anche attraverso i siti istituzionali di: Nativa, B Corporation Europe/ Italy, B Corp global, il nostro Journal, Società Benefit.net e la newsletter italiana B Corp dedicata. Per dar forza al brand B Corp spesso i Touchpoint si integrano fra di loro, come nel caso delle comunicazioni congiunte su tutti i canali social. Siamo ben contenti della forza del passaparola dei nostri clienti, che dimostra quanto i nostri servizi siano apprezzati e valutati.”

⁴⁸ Si intendono per “touchpoints” (letteralmente punti di contatto) tutti modi sia online che offline che un cliente ha a disposizione per mettersi in contatto con un determinato business.

(Nativa)

Fatte queste prime domande introduttive e generali per comprendere, grosso modo, come venga gestita la comunicazione delle imprese intervistate ci si è focalizzati sui contenuti relativi al benessere aziendale. È, quindi, stato chiesto alle aziende innanzitutto se comunicassero al proprio pubblico tali contenuti e, in quel caso, attraverso quali strumenti lo facessero. Si è notato che non tutte le B corp intervistate producono contenuti a riguardo. ETT solutions, ad esempio, produce messaggi sull'argomento ma li condivide solo all'interno della propria azienda. LAM consulting che è anche organizzazione Teal organizza, invece, esperienze per i propri stakeholders all'interno della propria azienda per far comprendere appieno la propria modalità di lavorare tenendo sempre in primo piano il benessere individuale oltre che comune dei lavoratori. Negli altri tre casi aziendali di Boboto, Palm e Nativa tali contenuti vengono resi pubblici soprattutto attraverso la comunicazione online.

“Sì, con post su Facebook.”

(Palm)

“No, il welfare aziendale viene comunicato internamente all'azienda, non esternamente.”

(ETT solutions)

“Sì, a volte proponiamo esperienze interne legate al benessere lavorativo, iniziative di sostegno alla sostenibilità e nuovi modelli di approccio organizzativo.”

(LAM consulting)

“Sì, gli strumenti di comunicazione sono sempre digitali. È importante per noi comunicare la nostra filosofia aziendale anche attraverso contenuti ad hoc sulla sostenibilità/impatto ambientale e sociale (es. giornata della Terra, dell'acqua...).”

(Boboto)

“La trasparenza è uno dei cardini e valori delle Società Benefit. Il nostro statuto ed i nostri report di impatto e quindi welfare sono accessibili online. Inoltre, sul nostro journal condividiamo le nostre attività interne, come i nostri retreat e siamo sempre felici di rispondere a chi vuole approfondire la nostra conoscenza.”

(Nativa)

Incrociando queste risposte con le riflessioni emerse dal focus group si sono notate rilevanti considerazioni: da una parte, i potenziali clienti di artigianato avevano fatto presente la difficile reperibilità di informazioni sul welfare aziendale che sta a monte di un prodotto nel momento dell'acquisto dello stesso. Dall'altra parte, basandosi sulle risposte delle due Società Benefit che producono artigianato, non è stato effettivamente fatto riferimento ad alcun messaggio o contenuto relativo al welfare che fosse, in qualche modo, pubblicato (attraverso eventuali certificazioni o etichette informative) direttamente sui prodotti delle due aziende di artigianato.

Insomma, sebbene queste aziende si stiano impegnando, anche in modo efficace, a comunicare il proprio welfare aziendale e la propria filosofia ai loro stakeholders, potrebbe essere sviluppato un'ulteriore modo per comunicare tale elemento attraverso un messaggio offline. Ipoteticamente, esso potrebbe essere diffuso insieme al prodotto per rendere più semplice la scoperta di alcuni dettagli sul welfare aziendale dell'impresa da parte di tutti i potenziali consumatori che vedono il prodotto.

Per quanto riguarda, invece, le B corp intervistate che si occupano di consulenza, la creazione di un messaggio legato al prodotto non risulta essere una soluzione necessaria. Infatti, valutando le risposte date dai loro potenziali clienti nell'intervista di gruppo è risultato che essi, solitamente, acquisiscono online o tramite passaparola tutte le informazioni necessarie per l'acquisto dei servizi di consulenza o di ICT. In questi casi può, quindi, risultare una mossa vincente quella di creare eventi-esperienza come quelli organizzati da LAM consulting per far comprendere in modo approfondito le proprie politiche di benessere aziendale. Oltre a questo, risulta utile promuovere tali messaggi anche sulle proprie piattaforme online come stanno facendo tutte e tre le aziende di consulenza intervistate.

L'indagine è continuata domandando alle aziende Benefit se avessero mai inserito il benessere lavorativo della propria azienda nella propria comunicazione istituzionale e, anche questa volta, nel caso di risposta affermativa come e dove lo avessero inserito. Questa domanda è stata fatta per comprendere se le aziende Benefit intervistate ritenessero l'elemento welfare aziendale una caratteristica distintiva della propria attività. ETT solutions aveva già dichiarato nella risposta precedente di non comunicare all'esterno dell'azienda tale tipologia di contenuti quindi, anche in questo caso, ha ribadito di non aver mai inserito tale elemento nella comunicazione istituzionale dell'organizzazione. Le altre quattro imprese Benefit hanno invece dichiarato di parlare del tema in questione anche nella propria comunicazione istituzionale. Palm lo fa attraverso la pubblicazione di video, Boboto, LAM consulting e Nativa inseriscono tale contenuto all'interno del proprio statuto e report annuale da allegare al bilancio aziendale in quanto Società Benefit. Questi contenuti vengono pubblicati ogni anno sui siti di queste tre aziende in modo tale che chiunque possa reperirne informazioni specifiche così come viene fatto anche per l'impatto ambientale e sulla comunità.

“Video durante gli eventi aziendali.”

(Palm)

“No.”

(ETT solutions)

“Nel sito è presente lo statuto della Società Benefit e pubblicheremo il B Impact in qualità di società B Corp.”

(LAM consulting)

“Sì, come società benefit con certificazione B-Corp, alleghiamo al nostro bilancio annuale un report sull'impatto ambientale della nostra attività.”

(Boboto)

“Felicità e benessere sono l’oggetto della prima delle cinque finalità di beneficio comune scolpite nello statuto di Nativa: “Vogliamo contribuire alla felicità delle persone di tutti quanti facciano parte di Nativa, sia come soci che in altri ruoli, attraverso un motivante e soddisfacente impegno in una prospera attività economica”. Il Report di impatto annuale riporta la misura del raggiungimento degli obiettivi prefissati e i nuovi target per l’anno successivo. Ogni anno il Report di impatto è allegato al bilancio, depositato presso la Camera di commercio e pubblicato sul nostro sito istituzionale.”

(Nativa)

La country partner di B Lab si è anche spesa nella spiegazione di come essa cerchi di far passare le comunicazioni su tale importante valore aggiunto ai propri dipendenti, collaboratori e soci. Si è notata, qui, una certa somiglianza tra i concetti contenuti nel loro statuto aziendale e i principi alla base delle organizzazioni orizzontali (come Mondora e LAM consulting) presentate nel libro di Laloux. Pur non essendo un’organizzazione Teal, anche tra gli obiettivi primari di Nativa c’è il sostegno al raggiungimento della felicità e del benessere di tutti i lavoratori. Inoltre, l’azienda propone incontri periodici per monitorare lo stato d’animo, i bisogni e i desideri di tutto il personale e anche l’utilizzo di strumenti per la misurazione della felicità di ogni persona esattamente come si è riportato accadere nelle due Società Benefit con assetto orizzontale intervistate.

“Nel nostro statuto abbiamo scritto: “Lo scopo ultimo di Nativa è la felicità di tutti quanti ne facciano parte, sia come soci che in altri ruoli, attraverso un motivante e soddisfacente impegno in una prospera attività economica.” Misuriamo regolarmente il livello di felicità e il grado di realizzazione di ciascuno in Nativa. Se vediamo che qualcosa non funziona, lo affrontiamo appena possibile. Per le piccole cose interveniamo, per eventuali problematiche più complesse definiamo una strategia di backcasting per risolverle. Siamo costantemente alla ricerca di nuovi approcci e strumenti per soddisfare il binomio felicità - lavoro. Abbiamo messo a punto il nostro strumento ‘purpose driven’ di autovalutazione, pianificazione e raccolta di feedback dai propri colleghi. Due o tre volte all’anno lo rivediamo e aggiorniamo, per assicurarci che ciascuno stia creando insieme agli altri quello che vuole veramente. Ogni lunedì mattina abbiamo la nostra riunione interna, 59 minuti per riflettere insieme sullo scopo di Nativa, celebrare i successi e gli insuccessi della settimana, avere tutti un’overview di tutte le situazioni in corso ed evidenziare sfide e opportunità. Almeno tre volte all’anno organizziamo dei retreat di due-tre giorni per vivere insieme e rialinearci rispetto a visione, strategia e azioni.”

(Nativa)

Si è quindi continuata l’intervista domandando ai cinque referenti se ritenessero che il loro pubblico fosse interessato all’elemento benessere lavorativo. Tutti hanno risposto ammettendo

di trovare tale elemento d'interesse per il proprio pubblico. Alcuni lo hanno fatto riferendosi ad un interesse indiretto degli stakeholders mentre altri hanno dichiarato di aver notato un'attenzione in costante crescita verso questo elemento come anche verso altri elementi di impatto positivo come le pratiche poste in essere per la salvaguardia dell'ambiente e l'organizzazione di progetti sociali. Nativa ha tra i propri stakeholders le aziende interessate ad ottenere la certificazione B corp e ha spiegato, attraverso la propria risposta, che hanno notato un grande interesse di queste verso la modalità di lavoro adottata dalle aziende certificate. Il welfare aziendale è certamente tra i pilastri portanti del movimento B corp e Nativa ha dichiarato, infatti, che spesso i giornalisti e le aziende che intendono divenire parte del movimento hanno molte curiosità a riguardo.

“Sì, sempre di più viene considerato.”

(Palm)

“Non direttamente, ma in modo secondario rispetto alla qualità del lavoro dell'azienda.”

(ETT solutions)

“Sì. Inoltre, cerchiamo di divulgare una cultura di sensibilizzazione al tema del benessere organizzativo anche nel pubblico non direttamente interessato.”

(LAM consulting)

“Sì, promuovendo valori sociali e ambientali ben definiti ed essendo molto attenti alla relazione con i nostri interlocutori, si evince la nostra sensibilità verso il benessere di chi ci circonda.”

(Boboto)

“Certo. Le aziende che si avvicinano al movimento B Corp molto spesso lo fanno sapendo che i processi produttivi di un'azienda for benefit sono differenti rispetto a quelli di altri modelli, antiquati, di business. Il benessere dei dipendenti è uno dei pilastri fondanti del modello B Corp, per cui specialmente i giornalisti e le aziende interessate a certificarsi sono spesso attratti dal modo di operare dei dipendenti e dalle relazioni interne alla società B. Per quanto riguarda i clienti Nativa, finora tutti sono rimasti piacevolmente colpiti dal nostro modus operandi e ci piace pensare che lavorando con trasparenza ed essendo una squadra affiatata in cui ogni dipendente è valorizzato, offriamo un buon esempio alla nostra clientela. Spesso accade.”

(Nativa)

La domanda posta successivamente è tornata a riferirsi in modo generale alla comunicazione aziendale. Si è, infatti, chiesto alle aziende se trovassero efficace la propria attività comunicativa per raggiungere gli stakeholders. In questo caso, si sono ricevute sia risposte di aziende certe dei propri risultati positivi grazie ai feedback ottenuti che aziende che hanno ammesso di ritenersi soddisfatte dei risultati derivati dalla propria comunicazione ma che potrebbero ancora migliorare raggiungendo anche una più ampia diffusione e sensibilizzando un pubblico maggiore. A risultare fondamentale per la valutazione dell'efficacia della propria comunicazione ci sono, qui, sia il controllo del passaparola che si crea tra gli stakeholders della

propria azienda che la creazione di un sistema di feedback tramite il quale si possa ottenere un giudizio oggettivo da parte di tutte le persone che entrano in contatto con l'azienda.

“Non abbastanza.”

(Palm)

“Sì, grazie anche ai riscontri positivi ottenuti.”

(ETT solutions)

“Sì, in alcuni casi avrebbe bisogno di maggiore diffusione.”

(LAM consulting)

“Sì, anche se vorremmo maggiormente sensibilizzare alcune categorie.”

(Boboto)

“I nostri stakeholder variano per tipo e natura e la nostra comunicazione sa arrivare efficacemente a ciascuno di loro. Come lo sappiamo? La migliore prova è il passaparola: un'azienda parla di noi con un'altra partner o un fornitore e lo stesso succede con i media.”

(Nativa)

In vista di un'analisi dei siti web e delle pagine social delle aziende intervistate si è deciso, per meglio contestualizzare la comunicazione dei cinque soggetti, di proseguire il questionario aperto chiedendo ai referenti quanti diversi stakeholders loro riuscissero a raggiungere attraverso la propria comunicazione. Sono emerse qui naturali differenze tra gli approcci comunicativi delle quattro aziende già intervistate per la sezione sui lavoratori e Nativa. Mentre le prime hanno individuato come target i clienti e le persone maggiormente interessate al settore, Nativa individua come suo target l'insieme dei cittadini italiani. Questa differenza risulta essere assolutamente normale in quanto la country partner di B Lab si fa carico di promuovere il messaggio Benefit all'intera nazione e, quindi, il bacino dei propri stakeholders deve essere per forza di cose più ampio come deve esserci un riguardo maggiore per l'utilizzo dei mezzi di comunicazione adatti al raggiungimento e alla sensibilizzazione di vere e proprie masse di cittadini. Insomma, la comunicazione di Nativa cercherà di raggiungere anche gli stakeholders di tutte le aziende B corp del Paese, tra cui anche quelli delle altre quattro aziende intervistate.

“Quelli interessati e del settore.”

(Palm)

“Tramite la comunicazione diretta, l'azienda raggiunge oltre 2000 stakeholders. Sui canali social e sui siti web invece l'azienda riceve circa 1000 persone.”

(ETT solutions)

“In termini quantitativi non so esprimere un numero preciso. Principalmente aziende e imprenditori.”

(LAM consulting)

“Le 2/3 categorie principali.”

(Boboto)

“Come promotori della legge sulle Società Benefit e come portavoce del messaggio B Corp abbiamo l’obiettivo che il movimento sia conosciuto da tutti: dagli studenti agli imprenditori, da i giornalisti, i canali radio e tv alle mamme. Quindi i nostri stakeholder sono potenzialmente tutti gli italiani. Cerchiamo, con i nostri canali di comunicazione, di raggiungerne il più possibile, perché crediamo che il messaggio possa essere compreso e condiviso da tutti, non solo da imprenditori e aziende ma da chiunque acquisti qualsiasi bene, affinché sappia di operare una scelta che produce infinite conseguenze, che nel caso delle Società Benefit e B Corp sono positive per tutta la biosfera.”

(Nativa)

In conclusione, dato che uno dei motivi principali che mi ha spinto a fare un’analisi della comunicazione di queste realtà è il fatto che pochi miei connazionali le conoscano, si è voluto domandare ai referenti delle aziende che cosa potrebbe essere cambiato o migliorato nella comunicazione istituzionale delle Società Benefit e delle B corp secondo il loro punto di vista. Si è scelto di rendere opzionale la risposta a tale domanda per fornire la massima libertà di espressione a riguardo. Nelle tre risposte ricevute (da Palm, LAM consulting e Boboto) si è potuto notare che tutte le aziende proporrebbero valide soluzioni per incrementare la consapevolezza sul tema a livello nazionale come una maggiore esposizione mediatica, un più approfondito dialogo con le istituzioni e una diffusione delle campagne di sensibilizzazione. Tutte convengono, infatti, che temi importanti come quelli promossi dal movimento B corp e che passano attraverso il lavoro delle Società Benefit dovrebbero essere trattate più di frequente e avere un maggiore rilievo a livello mediatico e istituzionale in quanto realtà imprenditoriali di questo tipo potrebbero fare effettivamente la differenza per l’ecosistema.

“Impiegare più energie per comunicare i benefici di questo nuovo paradigma rispetto alla "vecchia economia", di quanto ognuno può fare la differenza se ci si mette in relazione.”

(Palm)

“Maggiore diffusione mediatica e momenti di divulgazione e confronto con le istituzioni.”

(LAM consulting)

“Sicuramente fare delle campagne di sensibilizzazione sulle tematiche affrontate. Le società benefit e le B-Corp sono ancora poco conosciute in Italia.”

(Boboto)

La domanda su come potrebbe essere incrementata la diffusione di informazioni sulle B corp è stata rivolta anche a Nativa. Nella domanda rivolta alla country partner si è chiesto in modo più

specifico se ritenessero possibile il raggiungimento di tale scopo organizzando nuovi progetti, campagne e iniziative. Dalla risposta fornita dall'impresa è emersa una consapevolezza del lavoro ancora da svolgere per informare e coinvolgere maggiormente la popolazione italiana. Anche in questo caso Nativa ha spiegato di avere progetti di comunicazione ben integrati tra loro che prevedono l'utilizzo sia dei social networks che della televisione. Per quanto riguarda le promozioni ideate per i social Nativa ha fatto riferimento, tra l'altro, a campagne che prevedono una durata di medio-lungo termine.

“Intendiamo avere più presenza sui canali TV, ancora lo strumento più immediato per comunicare con il vasto pubblico. Investiamo anche sulla nostra attività social, avendo ben chiara l'importanza di questi mezzi. A tal proposito abbiamo progettato delle campagne social (in partenza nei prossimi giorni) che saranno attive fino all'anno prossimo, mirate a dare visibilità alle best practice Società Benefit e delle B Corp Italiane e al movimento nella sua interezza, studiando il design ed il content giusto per creare engagement online.”

(Nativa)

Insomma, se anche il pubblico italiano conosce ancora mediamente poco queste tematiche e ancora pochissimi italiani sappiano cosa sia una certificazione B corp e una Società Benefit, Nativa sta impiegando energie e risorse per migliorare tale trend attraverso una comunicazione integrata e di qualità.

5.4 Le realtà Benefit e i contenuti di welfare su siti web e social networks

Quest'ultima fase dell'analisi, effettuata nel mese di settembre 2018, è continuata attraverso un esame delle pagine sui social networks e dei websites delle aziende previo consenso delle stesse. Quattro aziende su cinque tra quelle precedentemente intervistate hanno acconsentito alla valutazione delle proprie piattaforme. Interesse primario di tale analisi è stato comprendere la reperibilità e la qualità dei contenuti prodotti sul benessere lavorativo, quando presenti sulle suddette piattaforme.

Per quanto riguarda l'analisi dei siti web, come emerge dalla ricerca orientata a comprendere lo sviluppo di contenuti pubblicati dalle aziende di turismo e realizzata da Bingley e i suoi colleghi, i ricercatori possono analizzare i contenuti dei siti web per uno svariato numero di ragioni. Indubbiamente, un sito web non dovrebbe essere statico ma in continuo sviluppo per riflettere la crescita dell'azienda e il coinvolgimento del suo ambiente esterno. Per fare questo, i ricercatori devono stabilire un metodo per classificare i contenuti dei siti. (Bingley *et al.*, 2010)

Come indicato da Bingley e colleghi, come primo passo per questa analisi si è deciso di individuare i principali parametri da tenere in considerazione durante l'osservazione delle piattaforme delle quattro B corp.

Innanzitutto, va messo in luce il fatto che la presente analisi non ha l'obiettivo di esaminare i diversi siti aziendali a 360° né di valutare l'efficacia degli stessi a livello di SEO e di posizionamento sui motori di ricerca. La presente analisi non ambisce nemmeno ad osservare i contenuti da un punto di vista semiotico né semantico. Essa è, invece, volta a verificare l'effettiva presenza di contenuti sul welfare aziendale e di valutarne la reperibilità dal punto di vista degli utenti potenzialmente attenti e interessati a questo valore aggiunto.

Elemento primario dell'analisi è stato, quindi, quello di esaminare la presenza o meno di contenuti inerenti al welfare aziendale sulle diverse piattaforme, social e istituzionali, di ogni impresa. In secondo luogo, ci si è concentrati sulla reperibilità di tali contenuti in quanto "Se la cultura deve influenzare una persona essa deve innanzitutto raggiungerla." (Shudson, 1989) Così si è ricercata l'eventuale presenza di una categoria o di una pagina creata ad hoc per contenuti sul benessere lavorativo. Procedendo con l'osservazione si è analizzata la ramificazione del sito per considerare quanti passaggi e cambi di pagina siano necessari per un utente web al fine di ottenere informazioni sull'argomento.

In seguito, si è voluto fare un controllo anche sulla qualità, la tipologia e la cura dei contenuti eventualmente pubblicati dalle imprese sul tema. Per farlo si sono comparate le pagine dei siti e i post pubblicati dalle aziende con le linee guida per la scrittura sul web suggerite dal professor Francesco De Nobili nella sua dispensa "Scrivere sul web"⁴⁹. Esse prevedono una certa attenzione verso la lunghezza del testo, la suddivisione dello stesso in blocchi, l'inserimento di immagini e video, la presenza di tabelle, grassetto ed elenchi puntati e anche verso la modalità di scrittura che prevede determinate scelte stilistiche come l'inserimento di un titolo e di un attacco accattivante.

Durante l'analisi dei siti istituzionali si è anche optato per la realizzazione di un'indagine focalizzata sulle pagine dedicate ai finanziatori e ai lavoratori. Tale scelta è stata motivata dal fatto che essi sono stati tra gli stakeholders che si sono dimostrati potenzialmente influenzabili da tale valore aggiunto dell'impresa e si è, quindi, voluto verificare se e come esso venisse loro comunicato.

Per quanto riguarda, invece, l'analisi delle pagine e i profili social delle imprese intervistate ci si è concentrati sui temi trattati nei post pubblicati e, anche questa volta, in modo specifico sulla presenza o meno di contenuti inerenti al benessere aziendale. Quando si è riscontrata la presenza

⁴⁹ http://campus.unibo.it/280917/1/lezione_scrittura_web.pdf consultato il 14/09/2018

di post sul tema se ne è osservata la qualità e l'adattamento del contenuto al social network su cui è stato pubblicato, oltre che la frequenza di pubblicazioni sull'argomento.

Ad esempio, come si può leggere sul blog del web marketing specialist Alessio Pomaro, su Twitter sono fondamentali la presenza di hashtag che riguardino i “temi caldi” del momento, l'inserimento di immagini per arricchire i *tweet* e, infine, “su Twitter la sintesi viene premiata dagli utenti. Tale accorgimento favorirà i ReTweet poiché i followers avranno più margine di integrazione.”⁵⁰

Si è poi passati al social network che, più di tutti, ha rivoluzionato l'intero sistema di produzione di contenuti online. Si sono trovati diversi parametri che le aziende che si mettono in gioco su Facebook dovrebbero sempre tenere presenti. Oltre ai tempi di risposta veloci per co-creare quanto più possibile i contenuti insieme agli utenti, e il monitoraggio frequente dei risultati ottenuti grazie al social, le imprese dovrebbero anche tenere sotto controllo la frequenza e la qualità dei propri post. Ciò viene meglio approfondito in un altro blog di comunicazione e marketing dal titolo “Nodo piano”:

- **“Costanza:** Facebook è un luogo dove le amicizie devono essere mantenute. Non è necessario pubblicare qualcosa tutti i giorni, basta anche due tre volte alla settimana, ma con **regolarità**. Su Facebook la **professionalità** è importante dato che l'azienda ci mette la sua faccia e la sua reputazione.
- **Originalità:** è importante raccontarsi con storie coinvolgenti e stimolanti che catturino l'attenzione della community. Parlare ad esempio dei punti di forza dell'impresa mediante **video** è un metodo efficace che porta visibilità.”⁵¹

Instagram ha, come ogni social, le sue regole per rendere i contenuti più efficaci. Innanzitutto, va ricordato che questa piattaforma basa la sua intera sostanza sul *visual* e l'estetica quindi le aziende dovranno mirare ad un buon visual marketing per ottenere successo tramite i propri contenuti.

“Puoi pubblicare foto, grafiche o video, e scegliere di alternarli per aumentare la varietà dei contenuti. Ti consigliamo inoltre di individuare una serie di **format** da utilizzare per coinvolgere i follower. [...]

L'importante è che tutto ciò che viene condiviso risponda a standard qualitativi elevati, **su Instagram l'estetica è fondamentale**. [...]

I **filtri** messi a disposizione da Instagram possono essere utili, soprattutto se utilizzati per dare alle foto un look che richiami l'identità dell'azienda e i suoi valori. [...]

⁵⁰ Cfr. <https://www.alessiopomaro.com/comunicare-nei-social-network/> consultato il 12/09/2018

⁵¹ <https://www.nodopiano.it/marketing-su-facebook-strategia-efficace/> consultato il 12/09/2018

In ogni caso, ti suggeriamo di preparare una **style guide** per immagini, didascalie e gli stessi hashtag, in modo tale che tutto ciò che verrà pubblicato rispetti un requisiti prefissati, garantendo coerenza nell'attività di comunicazione sul social network.”⁵²

Concentrandosi, invece, su LinkedIn va sottolineato come questo social possa aiutare enormemente le aziende per attività di job recruiting e per ottenere feedback sulla propria attività e il proprio staff da parte di altri professionisti. “Oltre a questo, è anche consigliabile segnalare contenuti, inserendo link ad articoli, post o video informativi. Così facendo renderai il tuo profilo attivo, unico e interessante. Sappi che più persone lo visiteranno, più interesse saprà generare la tua impresa, quindi fai tutto il possibile per continuare a coniugare informazione e partecipazione: come per magia il mondo esterno diverrà terreno di caccia per nuovi clienti.”⁵³

L’ultima piattaforma aziendale che si è deciso di analizzare è YouTube. Anche in questo caso se ne sono, prima di tutto, studiate le caratteristiche e gli standard consigliati per ottenere più traffico e risultati coi propri video. “Ci sono delle accortezze da tenere presente per ottimizzare la visibilità dei video, cosa importante è scegliere la giusta immagine di anteprima dato che gli utenti sono colpiti più da una foto che dal testo, allo stesso tempo però dobbiamo aver cura di assegnare un buon titolo e una buona descrizione ad ogni video.”⁵⁴ Inoltre, un valore aggiunto di tale piattaforma è la facilità di condivisione dei contenuti video sul sito internet e sugli altri social network dell’azienda.

Identificati i parametri cui attenersi per l’analisi di siti, blog e social network aziendali si è iniziata l’analisi empirica della comunicazione delle quattro B corp coinvolte.

5.4.1 Palm Spa

a. Sito web

L’azienda produttrice di eco-pallet e imballaggi possiede un sito istituzionale e una pagina Facebook. Non sono stati trovati profili e pagine aziendali su Twitter, Instagram e LinkedIn né un canale dedicato su YouTube. Tuttavia, su YouTube sono presenti alcuni video sull’azienda condivisi dal canale di Ecofriends, un’associazione di imprese e cittadini che vogliono

⁵² <https://www.escagency.it/marketing-e-comunicazione/promuovere-il-brand-su-instagram> consultato il 12/09/2018

⁵³ <https://www.danea.it/blog/linkedin-aziende-imprese/> consultato il 12/09/2018

⁵⁴ <https://www.studio03.it/blog/promuovere-azienda-su-youtube.htm> consultato il 13/09/2018

collaborare per un futuro etico ed eco-sostenibile e di cui Primo Barzoni (CEO di Palm e referente per l'intervista sopra riportata) è il fondatore.

Innanzitutto, si è notato che l'unico link alla pagina Facebook presente nel sito web di Palm è nella categoria "B corp news". Solitamente i link alle pagine social delle aziende sono riportati, se non presenti nel *footer* o nella *home* del sito, nella sezione "contatti". Ciò potrebbe, infatti, rendere poco immediato il passaggio da una pagina all'altra per gli utenti in quanto difficilmente si andrebbe a cercare tale collegamento in una sezione non dedicata del sito.

Nella homepage del sito www.palm.it dell'azienda d'artigianato *green* si possono visualizzare a primissimo impatto tutti i loghi delle diverse certificazioni ottenute dall'azienda, tra cui anche il logo del movimento B corp, e delle associazioni e movimenti cui l'azienda ha aderito. Mettendo tali contenuti sulla homepage si può presumere l'azienda dia grande importanza alle proprie certificazioni e ai valori ad esse associate, al punto che desidera gli utenti del web scoprano appena entrati sul sito istituzionale le proprie modalità di lavoro rispettose dell'ambiente e della società.

Entrando nella prima pagina del sito ci si sente subito parte della famiglia ecologica di Palm che ha denominato la propria home come "Benvenuto". Qui si possono trovare subito alcuni link con relative immagini ad articoli di quotidiani e informazioni di altri siti in cui si parla di Palm. Tra le cinque notizie presenti nella Home sono inseriti anche link a pagine interne al sito che riguardano, uno, il mercato nero del pallet colpevole di incentivare pratiche non sostenibili di lavoro sia a livello ambientale che a livello sociale e, l'altro, che spiega i diversi benefici relativi all'acquisto dei prodotti artigianali di Palm. Già in questa pagina sulle caratteristiche positive di Palm, raggiungibile dall'utente con un solo *click* dalla *Homepage*, si possono trovare i primi riferimenti al benessere aziendale dei lavoratori, elencato insieme agli altri elementi di "Sostenibilità sociale" che rappresentano l'azienda.

La pagina in questione tratta ampiamente anche altri valori aggiunti del prodotto a marchio Palm, con un focus primario sull'aspetto ecologico. Ciò risulta essere un approccio positivo da parte dell'impresa in quanto dall'intervista di gruppo ai potenziali clienti di artigianato era emerso un grande interesse verso i prodotti rispettosi dell'ambiente e Bio. La pagina risulta sufficientemente fruibile in quanto è suddivisa in blocchi che contengono sia grassetto che elenchi puntati e questo facilita ampiamente la lettura dell'utente. Il titolo dell'articolo è conciso e, anch'esso, stimola la lettura dell'utente. Si è riscontrata la presenza di una sola immagine e

l'assenza totale di contenuti video che darebbero, invece, maggiore enfasi a quanto scritto nella pagina e renderebbero la visita dell'utente ancora più piacevole e memorabile.

Continuando a navigare sul sito si sono trovati diversi altri riferimenti ai lavoratori e all'attenzione che l'azienda presta al loro benessere. Tra le nove categorie del sito non è presente una categoria dedicata ai lavoratori o alla modalità di lavoro e al benessere che essa include. Si possono però trovare i suddetti riferimenti al tema nella categoria "Chi siamo". Si parla, infatti, del personale e dell'etica del lavoro sia nelle sottocategorie "Mission" che all'interno di alcuni allegati pdf presenti nella sottocategoria "Documentazione". Pur non essendoci una categoria riservata è, comunque, evidente l'attenzione di Palm verso i propri dipendenti in quanto il loro benessere, come anche il benessere di tutti gli stakeholders dell'impresa, rientra ampiamente nella mission aziendale. Inoltre, nella presentazione "Bilancio sociale" allegata nella sottocategoria "Documentazione" si leggono diverse considerazioni relative all'etica del lavoro e vengono anche fatte alcune specifiche sui servizi di formazione forniti ai dipendenti e sulla cura aziendale verso il loro benessere. In tale documentazione si può trovare anche la descrizione di un progetto sostenuto da diversi anni da Palm che garantisce, in collaborazione con un'associazione locale, il lavoro ad alcuni ragazzi disabili dimostrandosi attenta non solo verso i lavoratori dell'azienda ma anche verso quelli ad essa esterni.

Non si è trovato alcun riferimento al welfare aziendale nella categoria "Sostenibilità". Tuttavia, all'interno della categoria del sito sono presenti alcune foto dei prodotti con relativi marchi ed etichette e si è notato che le nuove etichette ideate da Palm per rendere i pallet totalmente tracciabili e ridurre lo spreco alimentare⁵⁵ riportano la dicitura "sano, sistemico, etico".

Un'etichetta di questo tipo permette al cliente di scoprire, seppur dopo l'acquisto, che l'azienda porta avanti un modello di lavoro etico.

Procedendo con l'esplorazione del sito si sono iniziate a leggere le numerose notizie della categoria "Comunicazione". Tra i contenuti pubblicati più di frequente risultano esserci le pratiche e i progetti ecosostenibili promossi e ideati da Palm, notizie relative a eventi in cui sarà presente l'azienda e i risultati ottenuti dall'impresa a livello sociale e ambientale. Non ci sono notizie unicamente dedicate al benessere dei dipendenti ma riferimenti al lavoro etico dell'impresa sono presenti in più di un articolo, soprattutto in quelli in cui si parla anche della certificazione B corp dell'impresa.

⁵⁵ La tracciabilità dell'etichetta porta in sé anche importanti informazioni sulla tipologia e le scadenze dei prodotti presenti nei relativi pallet.

Infine, nelle pagine del sito non sono stati reperiti link per iscriversi ad eventuali newsletter dedicate a chi fosse più interessato a rimanere aggiornato sulle attività, i progetti e i prodotti di Palm e, di conseguenza, nemmeno a chi rientrasse tra i tre pubblici di riferimento presi in considerazione nelle precedenti analisi dell'elaborato. Si è esclusa, quindi, l'ipotesi che approfondimenti sul tema benessere fossero comunicati ai propri stakeholders tramite questo ulteriore strumento che rende più semplice la suddivisione di contenuti e relativo invio ai target con interessi diversi.

Insomma, l'azienda di pallet ecologici è risultata avere un notevole riguardo verso le proprie pratiche sostenibili e si è dimostrata volenterosa nel comunicare tali valori ai propri interlocutori. Anche i contenuti sul welfare aziendale sono presenti in diverse sezioni del sito istituzionale di Palm nonostante vi si facciano riferimenti unicamente indiretti e li si raggiunga quasi solamente con l'esplorazione approfondita del sito. L'azienda ha prestato ampia attenzione a comunicare i propri valori etici e sostenibili anche nella propria comunicazione istituzionale, riportata nel sito alla sezione "Documentazione". Questo potrebbe rivelarsi di grande utilità nel comunicare ai potenziali finanziatori quali, nel caso di una iniziale valutazione dell'azienda attraverso il sito, probabilmente consulterebbero proprio tali allegati.

b. Social networks

Passando, ora, all'analisi dei contenuti pubblicati sulla pagina Facebook di Palm, che conta oltre 600 *likes*, andrebbe anzitutto detto che l'azienda a partire dall'ultimo aprile non sembra aggiornare con la stessa costanza dei precedenti mesi invernali il proprio profilo. A primo impatto non risulta esserci un piano editoriale seguito dall'azienda per definire quanti contenuti pubblicare ogni settimana e di che tipo. Tuttavia, si è notato che anche in questi mesi di minore attività la pagina è stata aggiornata almeno una volta al mese (precedentemente essa risultava aggiornata ogni due/tre giorni circa). Passando alla sezione "informazioni" della pagina si possono leggere subito chiari riferimenti al lavoro sostenibile dell'impresa di pallet che sono riportati nella descrizione della sua mission. Oltre alla descrizione degli obiettivi aziendali e al link al sito istituzionale sono presenti i premi per la sostenibilità e l'impatto positivo ottenuti da Palm. Ancora una volta, quindi, l'impresa dimostra il suo grande interesse verso le tematiche più "alte" che stanno dietro al mero svolgimento di produzione e vendita.

Incrociando le date di pubblicazione dei post sulla pagina con le date degli eventi cui l'azienda ha partecipato o che ha organizzato si può constatare che i post della pagina vengono, solitamente, pubblicati con più assiduità nei momenti subito precedenti e successivi agli eventi.

Le altre pubblicazioni risultano essere relative principalmente ad altre situazioni fuori dall'ordinario come la condivisione di articoli e notizie sull'azienda pubblicate da terzi e riferimenti a giornate speciali (ad esempio la giornata mondiale dell'ambiente o la giornata "M'illumino di meno") e ai risultati ottenuti a livello globale dalle B corp.

Un utente che visita la pagina Facebook dell'azienda non dovrà scorrere a lungo le notizie postate dall'azienda per identificarne i valori principali. Si notano immediatamente e in maniera inconfutabile l'attenzione per l'ambiente, per la riduzione dello spreco delle risorse e l'impegno per sostenere l'economia circolare promossi dall'impresa. In questo caso, in modo definitivamente più netto che nel sito web, emerge anche che il benessere dei dipendenti è effettivamente un valore aggiunto del lavoro di Palm in quanto non di rado sono postate foto dei dipendenti e riferimenti all'etica e alla sostenibilità del lavoro. Tali rimandi sono postati anche attraverso la condivisione di post delle B corp italiane e internazionali. Anche in questo caso, come nel sito web, i contenuti che si riferiscono al welfare di Palm non trattano unicamente tale tema ma riguardano anche altri valori dell'azienda.

Accenni all'argomento sono pubblicati, comunque, abbastanza frequentemente. Tuttavia, risulta difficile fare una media della frequenza di pubblicazione dei contenuti sul welfare in quanto, nell'ultimo periodo è variata notevolmente l'assiduità di pubblicazione complessiva. Mediamente si può dichiarare che un contenuto su cinque si riferisca, anche indirettamente, all'argomento benessere aziendale.

Sembrano essere molto pochi i contenuti video che, soprattutto su una piattaforma come Facebook, potrebbero aumentare il coinvolgimento del pubblico e costituirebbero lo strumento probabilmente più efficace per costruire uno storytelling aziendale tramite cui trasmettere e raccontare in modo empatico i valori dell'impresa, tra cui anche il welfare aziendale.

In definitiva, Palm SpA pare puntare abbastanza sulla comunicazione del proprio welfare aziendale ai propri stakeholders attraverso Facebook. Seppure possano essere apportate migliorie nella tipologia di contenuti, privilegiando maggiormente quelli audiovisivi, e migliorie nel piano editoriale della pagina, l'azienda non ha mai trascurato questo valore aggiunto del proprio lavoro nella sua auto-promozione sui social network.

5.4.2 LAM consulting S.r.l. s.b.

a. Sito web

Per passare all'analisi di questa azienda di consulenza con sede a Cesena va innanzitutto ricordato che essa è un'organizzazione orizzontale e che tra i suoi obiettivi lavorativi c'è anche quello di aiutare le aziende clienti a migliorare anche la propria gestione e organizzazione aziendale. Una delle metodologie che LAM consulting utilizza coi propri clienti è, infatti, l'IBP che prevede l'ascolto attivo della mente e del corpo di tutti i lavoratori. Insomma, oltre ad una condivisa cultura aziendale dedicata al benessere e al raggiungimento della felicità dei propri dipendenti, questa organizzazione Teal presta grande riguardo anche al benessere dei dipendenti delle aziende con cui ha scambi lavorativi. L'impresa è, quindi, per propria natura particolarmente avvezzata ai temi di welfare aziendale e di felicità del proprio personale. Detto questo, è stato interessante verificare come un'azienda come LAM che costruisce il suo essere imprenditoriale proprio a partire dal benessere aziendale comunichi ai propri stakeholders tale valore.

Iniziando l'esplorazione del sito istituzionale dell'impresa, www.lamconsulting.it, si nota in modo immediato che le persone sono al centro del lavoro dell'azienda. Già nella *Homepage*, infatti, si fanno riferimenti all'interesse che l'impresa presta alle persone e a svilupparne le competenze. Quasi in ogni contenuto pubblicato nella pagina iniziale del sito istituzionale è descritto il ruolo fondamentale delle persone per la riuscita effettiva del lavoro e per l'evoluzione di ogni organizzazione.

Sempre tramite la *Home* si accede ad un articolo, "Il metodo LAM", in cui viene delineato l'approccio utilizzato dall'impresa per aiutare i propri clienti a raggiungere i risultati da loro sperati. Questa pagina stimola l'attenzione dell'utente attraverso sezioni dinamiche con grandi immagini, colori di sfondo diversi a seconda dell'argomento trattato, elenchi puntati e domande che aumentano il coinvolgimento del lettore. Come anche per il caso di Palm, non viene citato direttamente il welfare aziendale presente all'interno dell'impresa ma ci sono continui riferimenti al lavoro che LAM svolge con le persone delle aziende per cui lavora al fine di renderle più partecipi nel cambiamento intrapreso dalla loro organizzazione e di aumentarne, in modo positivo ed efficace, le competenze individuali. In tale pagina così fruibile per l'utente web si sottolinea come il metodo LAM si incentri anche nel valorizzare le risorse interne ad un'organizzazione in modo tale da renderla indipendente.

Nella categoria “Chi siamo” l’impresa Teal racconta al proprio pubblico come essa gestisca il proprio lavoro orientandolo sempre verso il raggiungimento della *wholeness*⁵⁶ per ogni lavoratore.

Con queste brevi frasi l’impresa dichiara di mettere al primo posto il benessere sia psichico che emotivo che fisico di tutti i lavoratori e di farlo in un’ottica globale quindi cercando di aumentarne la felicità sia lavorativa che extra lavorativa. Continuando a leggere la pagina “Chi siamo”, oltre alle motivazioni che hanno spinto l’azienda a divenire B corp, si trova anche un riferimento più diretto al welfare lavorativo di LAM consulting. In tale sezione viene, infatti, riportato:

“Ognuna delle attività formative realizzate da LAM Consulting si iscrive in una prospettiva che punta al benessere globale dell’azienda e delle persone che vi lavorano. Il rispetto dell’unicità di ogni individuo, l’inclusività, il potenziamento delle risorse personali e la cura del benessere organizzativo sono dei cardini fondamentali nel nostro operare, così come il perfezionamento continuo della nostra professionalità. Abbiamo ritenuto che questo orientamento fosse in armonia con le linee guida dettate dall’Associazione internazionale B corp e per questo motivo abbiamo raccolto la sfida ottenendone la certificazione.”

I riferimenti al welfare non si limitano a questa frase estremamente esplicativa del lavoro Benefit di LAM. Sempre nella stessa pagina del sito si trova il link ad un’ulteriore pagina in cui viene spiegato al lettore cosa significhi essere un’azienda certificata B corp. In tale articolo, sempre composto da sezioni dinamiche e ben suddivise, tra gli obiettivi dell’essere B corp LAM consulting inserisce anche il benessere e l’attenzione verso ogni singola persona che incrocia il proprio percorso con quello delle aziende certificate.

La pagina di presentazione dell’impresa contiene anche il link al codice etico della stessa in cui tra le dieci regole condivise internamente da LAM si trovano “qualità delle relazioni” e “supporto reciproco”. Ancora una volta, risulta evidente la rilevanza data da questa impresa orizzontale al tema welfare aziendale.

Questa pagina contiene anche il link allo statuto di LAM che può essere ritenuto di particolare importanza per comunicare in modo più formale i propri valori a stakeholders come i potenziali finanziatori. In esso si può leggere, tra le altre cose, che l’azienda si impegna ufficialmente a “diffondere la cultura del benessere personale nei contesti organizzativi e aziendali.”

⁵⁶ La *wholeness* è ciò che Laloux identifica come obiettivo più alto di ogni organizzazione Teal. Secondo l’autore ogni organizzazione orizzontale deve fare in modo di facilitare a tutti i lavoratori il raggiungimento di questa “pienezza” o stato di benessere verso ogni elemento rilevante della loro vita.

Nel caso in cui alcuni finanziatori ad impatto consultassero lo statuto presente sul sito troverebbero, quindi, chiari riferimenti ai valori più alti dell'azienda tra cui anche il proprio impegno nello sviluppo di un benessere aziendale sostenibile, oltre che alla descrizione di progetti e pratiche sociali e ambientali perseguiti dall'impresa.

Come ultima notifica positiva di questa pagina del sito web si è deciso di inserire anche la presenza della foto di ogni persona che sta dietro a LAM consulting. Sebbene questo non riguardi, di per sé, un riferimento al welfare aziendale risulta essere un'ulteriore enfasi sul fatto che dietro a questa impresa ci sono, innanzitutto, delle persone con le loro competenze, le loro necessità e i loro desideri.

A livello qualitativo anche questa seconda pagina, raggiungibile dall'utente con un solo passaggio, risulta essere altamente fruibile e coinvolgente.

Continuando la navigazione sul sito web si è identificato un altro collegamento al tema benessere del personale nella categoria "Aree di intervento". Tra i servizi offerti da LAM è stata riportata anche la suddetta pratica dell'IBP, citata anche nella *Homepage* del sito, che cerca di stimolare la condivisione dei problemi affinché con l'ascolto si arrivi ad una condizione di maggiore aiuto reciproco e, di conseguenza, ad una maggiore serenità complessiva di ogni individuo.

Visualizzando l'intera pagina si possono reperire le pubblicazioni dell'impresa. Dai quattro titoli presenti, tra cui "Lavorare felici" e "Persone e risultati" si può ipotizzare un'attenzione dell'azienda nel promuovere anche in via offline e cartacea i valori positivi determinati dalla presenza di benessere sul posto di lavoro.

Tra le categorie del sito è presente anche il collegamento al blog dell'organizzazione. Nel blog istituzionale si trovano articoli facenti parte di diverse macro-tematiche come il business, l'apprendimento di competenze e la formazione. Gli articoli che risultano essere pubblicati più di frequenza sono probabilmente proprio quelli della macro-tematica "Benessere". In tali articoli si trattano argomenti come la cura e l'ascolto del corpo, il team building, il linguaggio non verbale, la felicità a lavoro e molto altro ancora. La pagina iniziale di tale blog è molto intuitiva e composta da blocchi con le immagini e i titoli di ogni articolo e relativa macro-tematica annessa. L'impatto visivo e i titoli accattivanti stimolano, quindi, la curiosità dell'utente che sta visitando la pagina. L'unica pecca del blog sta nella struttura dei singoli articoli che non hanno una suddivisione curata e dinamica come quella di tutte le pagine del

sito. La lettura potrebbe rivelarsi più semplice con un incremento di immagini, grassetti e sottotitoli per scandire le diverse sezioni degli articoli già ben scritti e interessanti.

In definitiva, pare evidente che questa azienda sia ben consapevole del valore aggiunto rappresentato dal proprio welfare aziendale e che essa si preoccupi di comunicarlo in via efficace e diretta ai propri stakeholders. Inoltre, nella propria comunicazione online l'impresa ha deciso di evidenziare il chiaro collegamento esistente tra un welfare aziendale sostenibile e attento alle persone e l'essere un'impresa certificata B corp. Ciò può fungere da stimolo a conoscere meglio le realtà B corp per tutti gli utenti interessati, in qualche modo, all'elemento benessere aziendale.

b. Social networks

Terminata la veloce analisi al sito web di LAM consulting si è continuato a verificare se e in che modo l'azienda comunicasse i contenuti di welfare sulle proprie pagine sui social network. L'organizzazione Teal cesenate è presente su Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram e YouTube. È possibile accedere a tali pagine anche direttamente dal link presente nel *footer* del sito istituzionale.

Iniziando ad osservare la pagina Facebook dell'impresa si può leggere già nella sezione "informazioni" della pagina che l'azienda, tra le prime Benefit di consulenza italiane ad essere divenuta anche B corp certificata, ha tra i propri obiettivi il raggiungimento della *wholeness*. Questa ambizione di benessere complessivo dei lavoratori non riguarda solo l'interno ma anche l'esterno dell'azienda. LAM cerca, infatti, di guidare i suoi clienti verso un maggiore benessere lavorativo con l'ausilio delle tecniche IBP (Integrating Body-mind Potential).

La pagina, seguita da 351 persone, è aggiornata piuttosto frequentemente. Si possono trovare notizie e post nuovi tutte le settimane. Essi risultano infittirsi intorno a giornate particolari come quelle in cui si realizzano eventi aziendali o workshop o anche quelle in cui qualche dipendente partecipa a congressi o convegni. I contenuti pubblicati sono quasi sempre arricchiti da foto e video autoprodotti che aumentano la qualità del post. Al centro di tali contenuti ci sono sempre le persone, non solo il CEO dell'azienda ma anche i dipendenti e i clienti spesso partecipanti alle giornate dimostrative organizzate da LAM. I video sono molto importanti in questo senso soprattutto su una piattaforma come Facebook quindi è bene l'azienda ne produca e condivida regolarmente. Tra i video pubblicati sulla pagina si trovano anche contenuti condivisi dalla pagina YouTube dell'impresa come si trovano post condivisi direttamente dal blog istituzionale di LAM.

Come si è già detto, l'azienda lavora concretamente con il benessere aziendale per migliorarlo nelle aziende per cui fa consulenza, quindi, è normale essa pubblichi maggiori contenuti a riguardo rispetto alle altre B corp esaminate. In ogni caso, essa non si limita a spiegare, con i suoi post, la validità del modello IBP e le modalità attraverso cui si svolge ma si spende anche nella rappresentazione di come il welfare aziendale si concretizzi all'interno dell'impresa e di come esso sia ritenuto un elemento di grande valore per tutti i dipendenti.

I contenuti postati sul tema benessere risultano essere la maggior parte dei contenuti totali. Essi riguardano l'IBP (con anche alcune citazioni del pensiero dei partecipanti scaturito dalle esperienze formative di LAM), l'importanza del benessere dei lavoratori sul posto di lavoro e anche l'importanza delle relazioni e della comprensione dei colleghi e del loro modo di essere.

Nei post di LAM non mancano i riferimenti al movimento B corp e ai risultati da esso ottenuti, ciò viene talvolta realizzato con una condivisione di un articolo di testate giornalistiche sul tema o anche con la condivisione delle notizie trovate sulla pagina ufficiale delle B corp italiane e internazionali.

Nella pagina dell'organizzazione orizzontale si nota come i temi del benessere vengano trattati in un modo che supera i normali standard aziendali di soddisfazione lavorativa e welfare aziendale. LAM pubblica, infatti, anche contenuti (spesso trovati online) relativi all'essere tutti uguali, alla parità di genere all'importanza che dovrebbe essere data a tali concetti paritari anche sul posto di lavoro (come, ad esempio, video di esperimenti sociali che sottolineano le differenze di genere). Ciò si collega perfettamente allo spirito "orizzontale" che caratterizza questa azienda di consulenza. Essa si impegna, quindi, a trasmettere anche al suo pubblico di Facebook la rilevanza di questi valori aggiunti che potrebbero e dovrebbero essere presenti in ogni realtà organizzativa.

In conclusione, l'azienda pare curare molto anche la propria pagina Facebook e pubblica in via del tutto regolare e frequente contenuti relativi al welfare. Organizza il suo piano editoriale ben denso di welfare aziendale, benessere e felicità sul posto di lavoro attraverso contenuti sia autoprodotti che condivisi da altre fonti e utilizza diversi strumenti (immagini e video) per arricchire tali messaggi.

Si è quindi continuata l'analisi con l'osservazione del canale di YouTube di LAM. Anche questa piattaforma risulta aggiornata più o meno regolarmente dall'azienda, anche se con molta meno continuità rispetto alla pagina Facebook. Si trovano qui video che riportano gli interventi dei lavoratori di LAM, in particolare del suo CEO Andrea Magnani, in diversi congressi e

meeting, video formativi in cui vengono spiegate agli interlocutori alcune pratiche di best practice da attuare in svariate situazioni della vita privata e lavorativa e video di presentazione dell'azienda e delle sue pratiche. Nel canale dell'impresa Teal sono presenti anche video inerenti alle B corp e video condivisi da altre pagine e canali (come spezzoni di film dai contenuti motivanti) che arricchiscono e, allo stesso tempo, alleggeriscono il canale più prettamente formativo attirando l'attenzione di un target più ampio. Le immagini iniziali risultano scelte con cura in base ai contenuti dei video, così come anche i titoli concisi e coinvolgenti.

Anche in questo caso, nella maggior parte dei contenuti pubblicati dall'impresa ci sono riferimenti al benessere individuale, tranne che per la sezione riguardante le banche e i consigli per la consulenza a istituti finanziari. In questo canale l'attenzione risulta essere maggiormente rivolta al dare consigli alle persone su come potrebbero comportarsi per affrontare diverse situazioni con esiti positivi (ad esempio si possono citare i video “Insegnare le regole ai bambini” o “Come superare gli esami con successo”). C'è quindi un focus minore sul benessere sul posto di lavoro e uno sguardo in più, rispetto alle piattaforme precedentemente analizzate, alla serenità dei singoli individui.

Insomma, anche su questo canale l'azienda continua a spendersi nel trasmettere messaggi di benessere ai propri stakeholders. Ciò avviene in maniera più discontinua e il canale risulta quasi un “blog satellite” del sito istituzionale che cerca di pubblicare contenuti un po' diversi dal sito e dalle altre piattaforme aziendali per coinvolgere ed attirare un pubblico parzialmente differente e amplificare il bacino totale di utenti.

La pagina aziendale di Twitter è assolutamente in linea con la sua pagina Facebook. I contenuti risultano essere quasi sempre i medesimi anche se con un'attenzione maggiore sugli hashtag da abbinare ai messaggi e testi più brevi e concisi che si adattano meglio alla piattaforma. Nella pagina vengono retwittati anche messaggi prodotti da terzi che riguardano l'azienda o anche notizie e riflessioni che riguardano, spesso, la giustizia sociale, il rispetto e l'ascolto reciproco e l'apprendimento.

Anche in questo caso, insomma, il tema welfare risulta essere prioritario nei contenuti condivisi e diffusi da LAM consulting.

Quando si è osservata la piattaforma dedicata ai lavoratori, LinkedIn, si è notato che già nella descrizione aziendale presente nella sezione “About us” LAM scrive dell'importanza che la propria azienda dà al benessere di collaboratori, clienti e comunità. Nella descrizione LAM

continua a spiegare che questo loro modo di essere è anche una prerogativa del movimento B corp cui l'azienda ha aderito da quasi un anno.

Un potenziale lavoratore giunto sulla pagina di LAM troverebbe subito notizie relative al welfare aziendale dell'impresa e al suo modo etico di lavorare e di perseguire i propri obiettivi anche commerciali. A cadenza di ogni tre-quattro giorni anche in questa piattaforma l'organizzazione Teal condivide contenuti inerenti al benessere, alle tecniche IBP e ai benefici aziendali e sociali dell'essere azienda B corp e di avere un welfare aziendale sostenibile.

In base alle statistiche e in base ai risultati emersi dalle interviste ai lavoratori delle aziende B corp e Benefit sembra che ci sia un'attenzione sempre più alta verso il welfare aziendale e il coinvolgimento anche a livello amministrativo e/o progettuale di un lavoro. Perciò, il fatto che LAM consulting si impegni a pubblicare tali contenuti anche su questo social è molto positivo e può rivelarsi efficace sia nel momento in cui cercasse personale sia quando cercasse di coinvolgere eventuali formatori e consulenti esterni nelle proprie attività ed eventi.

Giungendo sull'ultima pagina social di LAM, Instagram, ne si notano in via immediata i temi focali: le persone e la serenità. Nelle immagini l'azienda continua a trasmettere i propri valori ai suoi interlocutori attraverso immagini e brevi video che riportano il personale dell'azienda, persone che stanno partecipando ad un'esperienza organizzata da LAM (ad esempio si può notare un video con diverse persone che ballano in ufficio per scaricare le tensioni come prescritto dalla metodologia IBP e iniziare, quindi, al meglio la giornata lavorativa) o anche foto di paesaggi o dettagli altamente simbolici come il mare calmo, un germoglio che spunta dai sassi o una strada che scompare all'orizzonte immersa nella natura.

Le *caption* poste sotto le immagini sono sempre coerenti con la foto postata e hanno quasi sempre messaggi motivanti e positivi per spronare i “seguaci” a raggiungere i propri obiettivi senza arrendersi davanti alle difficoltà come: *“Looking back gives you regrets, looking ahead gives you opportunities”*. In questo social network i contenuti di welfare sono trattati in via meno diretta ma comunque presenti attraverso frequenti riferimenti a elementi che, insieme, vanno a costituire il welfare individuale e aziendale come la serenità, l'ascolto, la determinazione *etc.*

La qualità delle foto è medio-alta il che le rende adatte al social in questione e sono pubblicate in modo abbastanza regolare. Potrebbe essere svolto un più approfondito lavoro sull'uniformità dei colori delle foto per rendere il loro profilo ancora più accattivante e piacevole per l'utente

medio del social. Questo per veicolare ancora più efficacemente i valori dell'impresa tramite Instagram.

Per terminare l'analisi su questa azienda SB e certificata B corp si può sostenere che essa stia comunicando in modo più che efficace il proprio welfare aziendale, i propri valori etici e i propri obiettivi sociali legati al lavoro. Riferimenti più espliciti e diretti potrebbero, tuttavia, essere fatti in merito all'essere organizzazione Teal. Si deduce l'importanza data al parere di tutti i dipendenti e l'attenzione rivolta al benessere fisico e mentale di ognuno di essi in quasi tutti i post condivisi da LAM ma nelle piattaforme non si fa riferimento in modo netto all'appiattimento della gerarchia che l'impresa Benefit ha realizzato con risultati, peraltro, sorprendenti. Ciò può non essere tra gli obiettivi primari dell'azienda in quanto ad essere fondamentale è che tali contenuti Teal vengano trasmessi e condivisi all'interno dell'impresa e che venga presentato questo modello orizzontale ai clienti e a chi entra in contatto con LAM. Tuttavia, sarebbe interessante sottolineare maggiormente tale aspetto visto l'interesse e la grande curiosità dimostrata dai potenziali clienti durante i focus group.

5.4.3 Boboto S.r.l. Società Benefit

L'azienda di design educativo e montessoriano di Lecce è da tempo sia Società Benefit che B corp. Boboto è attiva su diverse piattaforme: oltre ad avere un suo sito istituzionale con blog annesso l'azienda ha una pagina Facebook, Instagram, YouTube, Twitter e LinkedIn.

a. Sito web

Il primo passo dell'analisi è stato concentrarsi sui contenuti di welfare presenti sul sito web www.boboto.it. La prima frase che si può leggere entrando nella *Homepage* del sito è relativa alle attività che svolge l'azienda ovvero “attività orientate al mondo dell'educazione, dell'inclusività dell'innovazione sociale”. Già da queste poche linee si percepisce lo spirito Benefit che caratterizza l'impresa e la sua volontà e il suo impegno costante per diminuire le disuguaglianze sociali.

Passando alla sezione “Chi siamo” raggiungibile tramite la categoria “Boboto” si leggono specifiche in più sulle attività di Boboto e la sua modalità di lavorare e di raggiungere i propri obiettivi educativi. Da questa pagina si può visualizzare un video che spiega la filosofia Ubuntu che è la filosofia che sta anche alla base del lavoro dell'azienda leccese. In questo caso non vengono fatti chiari riferimenti al benessere aziendale ma vi si allude tramite concetti quali la benevolenza verso il prossimo e il sostegno e l'aiuto reciproco. Insomma, si può pensare che in

azienda sia dato grande rilievo alle relazioni interpersonali e queste sono certamente basilari per un benessere aziendale sostenibile. Nella stessa pagina si trovano anche le foto dei lavoratori di Boboto con relativi nomi e ruoli che, come per LAM consulting, può far pensare all'importanza che viene data a tutte le persone che stanno dietro ai prodotti e ai progetti portati avanti dall'azienda Benefit.

Sempre dalla categoria "Boboto" si può accedere ad un'ulteriore pagina: B-corp. In questa pagina, lineare e facilmente fruibile si possono leggere i significati e gli obiettivi dell'essere B corp e Società Benefit. L'azienda continua poi a spiegare il proprio percorso scrivendo i motivi principali che l'hanno spinta a divenire SB e B corp certificata. Tra di essi si legge la volontà di porsi come forza d'impresa positiva che stimoli il ritorno ad una società partecipativa nel Sud Italia. Boboto spiega anche che essere Società Benefit significa essere responsabili e trasparenti verso i dipendenti, i soci e la comunità nel suo complesso. Anche in questo caso, si parla in modo indiretto del welfare aziendale e del rispetto verso dipendenti e collaboratori che l'azienda, in quanto Società Benefit, mette tra gli obiettivi primari.

Visualizzando anche le altre pagine del sito si possono vedere i diversi prodotti in stile montessoriano realizzati artigianalmente dall'azienda nel rispetto totale dell'ambiente e cercando di utilizzare materiale di scarto e di riciclo. Si trovano anche delucidazioni sui progetti che nel tempo sono stati pensati e portati avanti dall'impresa in collaborazione con le scuole aderenti. In queste pagine si trova sempre lo spirito B corp che vede la sua realizzazione nella modalità di produzione rispettosa dell'ambiente e nell'impegno per educare i più piccoli in modo etico ed egualitario.

Non sono stati trovati altri riferimenti al benessere, alla serenità e ai benefit concessi ai lavoratori dell'impresa anche se ogni pagina, anche di descrizione dei prodotti, riporta sempre un "noi" inclusivo che fa pensare che dietro ad ogni scelta e operazione di Boboto ci sia la collaborazione dell'intero team.

Nel blog raggiungibile tramite le categorie del sito di Boboto si trovano tanti articoli sempre correlati a grandi immagini colorate e accese che si adattano molto al mondo dell'infanzia e dell'artigianato per bambini. Il blog risulta aggiornato di frequente e riporta articoli sui prodotti, i progetti e gli eventi di Boboto oltre che ad alcune "pillole" in cui si raccontano alcuni aspetti della vita e del pensiero di Maria Montessori. Non ci sono articoli dedicati ai dipendenti ma, anche in questo caso, aspetti interessanti del lavoro emergono dai post sui progetti in cui sono spesso riportate foto dei lavoratori che conducono la presentazione dell'evento e guidano i più

piccoli attraverso nuove tecniche di apprendimento ludico. In questo senso, si nota come venga dato spazio e importanza al lavoro di tutti i lavoratori dell'impresa. Inoltre, Boboto ha condiviso un post sul blog in cui ha annunciato al pubblico di avere ottenuto la certificazione B corp. In questo post, come nella già citata categoria dedicata, Boboto spiega i valori sociali e ambientali annessi all'avere la certificazione e descrive le ragioni che l'hanno spinto ad intraprendere un difficoltoso ma appagante percorso di modifiche per migliorare il proprio impatto e ottenere la certificazione. Tra queste si trovano nuovamente anche il rispetto e la responsabilità verso tutte le persone che girano attorno all'impresa Benefit. In questo modo, Boboto rinforza il legame esistente tra welfare aziendale e gli altri valori aggiunti del lavoro etico ed eco-sostenibile e la certificazione B corp agli occhi dell'utente.

Infine, quando l'azienda pubblicherà sul sito il proprio bilancio annuale insieme allo statuto dell'impresa esso conterrà, come dichiarato dall'impresa stessa nella compilazione del questionario, anche le pratiche di welfare e coinvolgimento dei dipendenti e dei collaboratori. Esso si rivelerà uno strumento efficace per veicolare tali elementi, insieme a quelli di impatto ambientale e sociale, ai potenziali finanziatori direttamente tramite il sito web istituzionale.

b. Social networks

Passando, ora, all'analisi effettuata in relazione alle pagine social va, anzitutto, detto come è stato fatto per Palm che nel sito non vi era un link ai social network aziendali che avrebbe reso più fluido il passaggio degli utenti dall'uno all'altro.

La pagina Facebook di Boboto, seguita da oltre 5500 persone, è regolarmente aggiornata con contenuti diversi e sempre stimolanti. I contenuti trattati più spesso sono relativi ai prodotti e ai progetti dell'impresa. Si sono notate anche pubblicazioni relative ai risultati nazionali delle B corp e delle Società Benefit e condivisioni di articoli volti alla sensibilizzazione verso giornate particolari come quella dell'*earth over shoot day*⁵⁷.

Nelle informazioni e tra i post condivisi sulla pagina Facebook non si trovano collegamenti al welfare aziendale di Boboto né al benessere dei lavoratori. Ad essere pubblicati di frequenza sono, però, video prodotti da Ilenia Morelli, co-founder dell'impresa, che passa tra i dipendenti riprendendone il lavoro e facendogli domande sulle procedure che stanno mettendo in pratica e sugli strumenti che utilizzano per farlo. Oltre a mostrare chiaramente il lavoro artigianale che sta alle spalle dei prodotti Boboto si mostra anche la modalità apparentemente rilassata e

⁵⁷ L'*earth over day* è il giorno in cui la popolazione mondiale ha terminato le risorse disponibili per un anno.

flessibile della gestione del lavoro. Con queste semplici registrazioni video si permette al pubblico di entrare nel laboratorio creativo di Boboto e di comprendere efficacemente il reale impegno da essi portato avanti per costruire i prodotti montessoriani venduti dall'azienda e le buone condizioni lavorative dei dipendenti. Questi video sono un esempio valido di come poter comunicare i propri valori attraverso uno storytelling aziendale in cui si presenta in via molto autentica e poco rielaborata il lavoro di chi sta dietro a questi prodotti montessoriani e coinvolgendo direttamente questi lavoratori dando loro la possibilità di raccontare in prima persona l'attività.

Parlando di video ci si può, adesso, focalizzare sul canale Boboto esistente su YouTube. Esso non risulta molto aggiornato. Si sono contati, infatti, solamente tre video che fungono principalmente da presentazione aziendale oltre che da materiale utile per essere condiviso sulle altre piattaforme. Tra i tre video, comunque, se ne è trovato uno che riporta le stesse tecniche di storytelling aziendale applicate alla maggior parte dei video postati su Facebook. La produzione chiaramente amatoriale del video condiviso aiuta l'utente a comprendere la realtà imprenditoriale di Boboto in modo estremamente affidabile ed autentico. Le immagini iniziali incuriosiscono immediatamente l'utente, mentre i titoli potrebbero essere più brevi e accattivanti per coinvolgere più efficacemente il pubblico.

La pagina Twitter di Boboto, in modo analogo a LAM consulting, riprende gli stessi contenuti della pagina Facebook aggiornati quasi quotidianamente e modificati con aggiunte di hashtag e riduzione del testo complessivo per adattarli meglio al format voluto dal social in questione.

Le riflessioni sui contenuti relativi al welfare aziendale sono, quindi, le stesse fatte relativamente al social di Zuckerberg. Si può aggiungere, in questo caso, una riflessione in più rispetto alla pagina Facebook che è data dall'immagine copertina di Twitter che riporta la frase: "Tanti modi di essere, insieme." Essa risulta un'allusione al fatto di lavorare con spirito di squadra e in modo collaborativo sia tra colleghi sul posto di lavoro che con i clienti e i partecipanti ai progetti, per raggiungere insieme una nuova frontiera dell'educazione.

Le foto presenti sul profilo Instagram di Boboto sono di alta qualità e fanno trasparire in pochi secondi il valore che l'azienda dà a quell'educazione che passa attraverso la creatività e la manualità. Si sono notate anche numerose foto con le dipendenti dell'impresa mentre progettano e costruiscono i prodotti montessoriani e mentre conducono le attività coi bambini. Anche in questo caso, quindi, si hanno collegamenti indiretti al benessere aziendale determinati dalla presenza di foto che testimoniano il coinvolgimento dei dipendenti e il riconoscimento

che i responsabili danno al loro lavoro. Si è dedotto un alto grado di riconoscimento per il lavoro svolto dai dipendenti anche grazie alle *caption* che accompagnano le foto coi lavoratori come: “La nostra responsabile di produzione al lavoro sulla #produzioneartigianale delle fantastiche “Spolette dei colori” #montessori” o “Clarissa, una delle nostre preziose collaboratrici, concentrata sullo studio della Torre Rosa”.

L’analisi si è conclusa con l’osservazione del profilo LinkedIn dell’impresa di artigianato. L’azienda veicola attraverso quest’ultimo social network contenuti estremamente adatti alla piattaforma come la descrizione e l’invito alla partecipazione ai propri progetti e la condivisione dei propri eventi o manifestazioni e congressi cui Boboto parteciperà come ospite. Questi contenuti risultano infatti di particolare interesse per lavoratori del settore dell’educazione e anche dell’artigianato che desiderano apprendere la metodologia di Boboto che nella creazione di prodotti determina anche un impatto positivo a livello ambientale e sociale. Non sono stati reperiti contenuti inerenti al benessere dei lavoratori nonostante la piattaforma potrebbe essere particolarmente adatta a pubblicazioni sull’argomento. Unico collegamento indiretto fornito è la certificazione B corp dell’impresa che porta in sé tutti i valori aggiunti già più volte citati.

Per concludere, è possibile affermare che Boboto sia molto attenta alla cura della propria comunicazione online sia sul sito istituzionale che sui diversi social cui è iscritta. Essa ha un piano editoriale ben organizzato e produce contenuti di qualità e coinvolgenti. L’idea di riprendere i propri dipendenti all’opera è certamente vincente. L’azienda potrebbe pensare di dedicarvi più spazio e passare attraverso i video i messaggi sul proprio benessere lavorativo come sta già, solo in parte, facendo.

5.4.4 Nativa S.r.l. S.b.

Questa azienda Benefit che è stata la prima a divenire B corp a livello europeo ha un’entità molto più complessa delle altre B corp intervistate in quanto, come già visto, si occupa anche di gestire la comunicazione e gli eventi nazionali delle Società Benefit e delle B corp italiane. Tra gli obiettivi di Nativa non c’è, quindi, solo il perseguire il proprio fine economico con un impatto positivo per l’ecosistema ma c’è anche quello di diffondere il messaggio del movimento B corp e di farlo coinvolgendo quanti più stakeholders possibili in tutto il Paese.

Durante il colloquio telefonico con Federica Maria Mauro di Nativa si è messa in luce la rilevanza di analizzare il “Journal” di Nativa che è presente sul sito dell’azienda e che spiega in modo efficace le diverse attività portate avanti dall’impresa:

“Probabilmente la migliore sintesi del nostro essere B corp lo trova sul Journal. Penso sia una buona fonte di informazione perché si parla delle nostre attività in quanto società di servizi ma anche del nostro modo di approcciare le B corp. Per esempio, ci sono sia articoli su come le B corp fanno la differenza che anche sui nostri speech ai congressi. Insomma, è un blog attraverso cui noi veicoliamo la nostra comunicazione.”

Oltre al sito istituzionale e al “Journal” che è contenuto al suo interno, Nativa è attiva online anche attraverso Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn e YouTube. L’azienda gestisce, inoltre, i siti e i social networks di Società Benefit e la versione italiana del sito B corp e i relativi account social. Per questo si è ritenuto interessante esaminare tutte queste piattaforme gestite dall’azienda Benefit di Milano.

a. Sito web

Www.natalab.com si apre con una *Homepage* dinamica e coinvolgente ricca di immagini e di sezioni ben suddivise e facilmente fruibili. Lo slogan e le frasi di apertura del sito sono motivanti e invogliano l’utente a scoprire di più sull’operato dell’azienda. Tra i primi contenuti si sono notati articoli che riportano esempi di altre aziende come OVS e Geox che stanno percorrendo la propria strada per ottenere un impatto più positivo sulla società e sull’ambiente.

In uno di questi articoli, relativo al brand Geox, Nativa spiega come abbia aiutato l’azienda di calzature a creare un ambiente per la pausa pranzo dei dipendenti che è molto più di un semplice ristorante aziendale in quanto è stato ideato per incrementare il benessere di tutti i dipendenti che vi sostano. Questo avviene sia per la scelta accurata degli ingredienti a Km0 utilizzati per i pasti che per il comfort dell’area che anche per la qualità dell’aria tenuta costantemente monitorata da alcuni dispositivi tecnologici. Spiegando il progetto realizzato insieme ai propri clienti Nativa scrive: “In ambito construction la qualità degli ambienti e l’impatto positivo sulle persone sono al centro delle strategie di evoluzione.”⁵⁸ Già in questo primo articolo reperibile dalla prima pagina del sito è emerso l’impegno dell’impresa nel migliorare l’impatto delle aziende con cui collabora includendo anche pratiche di welfare sostenibili. La pagina risulta chiara, con testi non eccessivamente lunghi e resa accattivante dalla dinamicità di alcuni elementi di sfondo e dalle immagini che accompagnano l’articolo.

Nativa sta anche aiutando Geox a mettere in pratica tecniche di responsabilità, sostenibilità e trasparenza verso tutta la propria *supply chain* suggerendole maggiori controlli e nuove collaborazioni con i fornitori. In questo senso, Nativa dimostra non solo di voler essere

⁵⁸ Cfr. <https://natalab.com/storie/il-ristorante-aziendale-geox-pensato-per-il-benessere/> consultato il 03/09/2018

sostenibile verso i propri dipendenti ma anche di voler supportare un lavoro sempre più dignitoso per i dipendenti dei propri clienti e per quelli dei relativi fornitori.

Sempre tramite la *Homepage* si può accedere ad un altro articolo che descrive un progetto di Nativa: la app di sostegno allo sviluppo sociale e comunitario Croqqr. Con Croqqr l'azienda Benefit ha sviluppato una app volta a collegare tutte le persone che hanno la possibilità di offrire servizi di vario tipo (babysitting, pulizie, ripetizioni *etc.*) con altre che hanno, invece, bisogno di riceverne. Ciò include sia servizi condotti in via volontaria e gratuita che servizi remunerati. Sebbene questo non sia un progetto per aumentare il benessere lavorativo in un'organizzazione è esemplare la volontà di questa app di unire le persone che possono dare qualcosa con quelle che avrebbero bisogno di ricevere proprio quel qualcosa. Tutto ciò è stato realizzato per sostenere un “nuovo paradigma di lavoro che sia più umano, fluido, flessibile, divertente, accessibile e socialmente rigeneratore, contribuendo alla creazione di valore sociale ed economico.”⁵⁹ Esso risulta quasi essere un modello originale di Teal in cui prendono il primo posto il benessere individuale e dell'altro, l'ascolto e l'aiuto reciproco per raggiungere risultati insieme e l'autogestione, il tutto applicato potenzialmente all'intera comunità.

Anche questo secondo articolo, in cui si evince nuovamente l'importanza che Nativa dà al benessere dell'individuo e ai modelli etici di lavoro, è risultato interessante e facilmente consultabile.

Nella categoria “Nativa” è descritta la mission dell'azienda di fungere da catalizzatore per il cambiamento positivo di tutte le organizzazioni italiane che decidono di voler fare la differenza per l'ambiente e la comunità. In questa sezione del sito si trovano tutti gli obiettivi etici e sostenibili dell'impresa che sono spiegati in modo chiaro e lineare.

Un riferimento diretto al benessere lavorativo si trova in una frase presa dallo statuto dell'azienda e riportato su questa pagina in cui si legge: “Lo scopo ultimo della società è la felicità di tutti quanti ne facciano parte, sia come soci che in altri ruoli, attraverso un motivante soddisfacente impegno in una prospera attività economica.”⁶⁰

⁵⁹ Cfr. <https://nativallab.com/storie/croqqr-la-piattaforma-per-trovare-aiuto-a-km-0-e-riscoprire-il-valore-della-comunita/> consultato il 03/09/2018

⁶⁰ Cfr. <https://nativallab.com/nativa/> consultato il 04/09/2018

Oltre a ciò nella pagina “Nativa” si possono visualizzare anche le facce delle persone che stanno dietro al lavoro dell’impresa e che cercano ogni giorno di migliorare l’impatto del mercato italiano.

Nella categoria “System” si possono consultare i servizi offerti da Nativa per i suoi clienti per guidarli attraverso il proprio cambiamento. Anche in queste sottocategorie si trovano esempi di progetti di successo dell’azienda tra cui sono presenti risultati aziendali positivi anche a livello di benessere aziendale (tra questi ci sono, ad esempio, anche i casi già citati e consultabili dalla *home*).

L’analisi è proseguita attraverso l’esame delle altre categorie e sottocategorie presenti sul sito e, specificamente, con l’osservazione della categoria “Storie d’impatto”. Qui emerge in modo più netto il lavoro che Nativa svolge come country partner di B-Lab in quanto sono riportati in tale sezione alcuni casi esemplari di B corp e altre aziende che stanno creando un impatto sempre più positivo per il pianeta. Alcuni dei casi riportati riguardano anche l’etica del lavoro di alcune imprese del Paese.

È risultato quindi evidente l’interesse che la prima Società Benefit del Paese ha nel trasmettere ai propri stakeholders, con anche stimolanti esempi concreti, i benefici annessi all’adozione di un welfare aziendale sostenibile ed etico.

Anche nelle altre categorie del sito istituzionale emerge l’impegno dell’impresa per sostenere e stimolare sempre più aziende a diventare Benefit e a certificarsi B corp oltre che a divenire responsabili verso il proprio lavoro e verso l’impatto che esso produce sull’ecosistema. La descrizione delle attività di Nativa trova la sua massima esplicazione nella sezione “Journal”, come era stato indicato da Federica Maria Mauro. Il “Journal” dell’impresa raccoglie tutti gli interventi dell’azienda sul territorio nazionale per sensibilizzare e fornire approfondimenti sul movimento B corp, riporta gli esempi di aziende ad impatto positivo e condivide numerose notizie e aggiornamenti sulle nuove aziende certificate, sulle normative che vengono approvate per migliorare l’impatto aziendale *etc.*

In questo “diario di bordo” in cui l’utente può capire appieno chi è Nativa e che ruolo svolge come B corp e come portavoce italiana del movimento, si dà voce al punto di vista di diversi dipendenti e soci dell’azienda. Gli articoli del “Journal” risultano, infatti, redatti ogni volta da un differente lavoratore di Nativa. Tra gli autori degli articoli si trovano spesso anche i nomi dei due co-fondatori Eric Ezechieli e Paolo di Cesare. Gli articoli sono sempre correlati a immagini che rappresentano l’argomento focale dell’articolo. Non mancano immagini dei

dipendenti al lavoro e che portano avanti speech a congressi e davanti a studenti universitari. Riprendendo la riflessione fatta per le foto coi lavoratori pubblicate da LAM consulting e da Boboto, questo tipo di contenuti sembra mettere tutti al pari di tutti avvalorando il lavoro di ogni lavoratore dell'impresa e dandone anche prova empirica agli occhi degli stakeholders.

Appurata la presenza di contenuti sul welfare aziendale nel sito istituzionale della portavoce del movimento B corp si continuata la ricerca di tali messaggi sui social network dell'azienda (tutti raggiungibili col relativo link nel *footer* del sito).

b. Social networks

La pagina Facebook di Nativa riesce a trasmettere in pochi secondi all'utente i contenuti più alti dell'azienda grazie al video di copertina. Si vedono persone che si aiutano tendendosi la mano, una ragazza con le braccia al cielo quasi in contemplazione della vita e si passa, poi, a scene di ambienti verdi e quieti e, infine, ad immagini sui risultati ottenuti con la tecnologia. Il tutto sembra parlare di futuro: un futuro che si concretizzerà nel rispetto e nella tutela dell'ambiente e che prenderà vita attraverso la collaborazione di quelle persone che hanno avuto il coraggio di sognare un mondo diverso, insieme.

Navigando sul social si può notare che, come la maggior parte delle pagine Facebook aziendali, anche la pagina di Nativa è aggiornata perlopiù in concomitanza con eventi cui l'azienda ha partecipato o notizie e informazioni riguardanti l'impresa o il movimento B corp. In generale, il piano editoriale risulta abbastanza preciso e seguito anche per la scelta di differenziazione dei contenuti pubblicati: vi si possono trovare sia contenuti autoprodotti che condivisi da altre pagine e si trovano sia contenuti testuali sempre accompagnati da immagini e foto che contenuti video.

Tra i contenuti postati si trovano di frequente foto del team Nativa che sta partecipando insieme a riunioni nazionali e internazionali delle B corp, che festeggia i risultati e gli anniversari della nascita dell'azienda o che sta ideando nuovi progetti sostenibili. In tutte queste foto emerge in modo chiaro lo spirito di gruppo e anche la semplice volontà del team di collaborare e svolgere attività insieme. Lo staff ripreso durante un aperitivo in spiaggia o durante la partecipazione a "Plastic whale" (che prevedeva un giro nei canali di Amsterdam su una barca realizzata con materiale di riciclo) sembra rappresentare al meglio il clima disteso e il benessere lavorativo dell'azienda.

I post che descrivono le attività dell'impresa e i risultati di impatto positivo da essi raggiunti riportano sempre il soggetto "noi". Anche in questo caso emerge in modo più o meno indiretto lo spirito collaborativo ed egualitario di Nativa.

Il welfare aziendale e l'attenzione che Nativa presta all'individuo sono verificabili anche attraverso gli eventi a sfondo etico cui l'azienda aderisce e che condivide sulla propria pagina (ultimo tra questi l'evento "Terra madre" organizzato dall'organizzazione Slow food Italia⁶¹⁶²). Ad accompagnare i contenuti relativi alla propria partecipazione a tali eventi si trovano messaggi motivanti e positivi che spesso si riferiscono anche al fondamentale ruolo delle persone come, ad esempio il post per la descrizione del festival "Terra madre" in cui Nativa ha scritto:

<< "L'economia deve servire le persone, non le persone servire l'economia." Questo principio fondamentale, di cui già anni fa parlò a Terra Madre l'economista cileno Manfred Max Neef, non è mai stato così attuale come oggi. Allo stesso modo le aziende, come componente fondamentale di un sistema economico, devono essere al servizio della società e devono agire come una forza rigeneratrice delle persone e della biosfera.>>⁶³

Per quanto riguarda la pagina Facebook, in conclusione, Nativa è sembrata ben consapevole dell'importanza di veicolare messaggi sul welfare aziendale ai propri stakeholders raggiungibili col social network e l'azienda si è rilevata anche particolarmente abile nel creare contenuti coinvolgenti e appassionanti. I contenuti sul welfare aziendale, anche riportati indirettamente attraverso lo storytelling delle attività sia lavorative che extra-lavorative del personale, sono alternati in modo abbastanza equo con gli altri valori fondamentali per l'impresa come la responsabilità verso l'ambiente e verso la comunità.

Il profilo Twitter "Natalab" risulta avere, come negli altri tre casi aziendali, gli stessi contenuti presenti nella pagina Facebook di Nativa adattati alle esigenze di Twitter che prevedono testi più brevi e diretti e l'inserimento di hashtag per essere rintracciati dagli utenti interessati ai temi trattati. Esso è, quindi, frequentemente aggiornato e vi si possono trovare, validi contenuti inerenti al welfare aziendale e all'importanza di organizzare le aziende sulle esigenze e le possibilità degli individui.

⁶² Slow food è un'associazione internazionale senza scopo di lucro che intende operare nell'ottica di "ridare valore al cibo", come si legge sul loro sito, e di sensibilizzare la comunità sull'importanza di sostenere i produttori e un tipo di lavoro etico e responsabile.

⁶³ Cfr. <https://www.facebook.com/Natalab/> consultato il 04/09/2018

Pressoché le stesse considerazioni si possono fare anche per i profili Instagram e LinkedIn dell'impresa: essi risultano riportare in modo aggiornato le attività dell'impresa e veicolano messaggi di benessere aziendale chiari e diretti. Ciò risulta di particolare interesse per una piattaforma come LinkedIn che è pensata proprio per il lavoro. In questo senso, quindi, le aziende che entrano su tale pagina di Nativa potranno lasciarsi ispirare dalla modalità di lavoro orientato al benessere collettivo della portavoce di B-lab e, allo stesso tempo, le persone in cerca di lavoro potrebbero essere ancora più stimolate a proporsi all'azienda per via del suo welfare aziendale che emerge così efficacemente.

Il profilo aziendale di Instagram potrebbe, invece, ottenere risultati ancora migliori attraverso un più specifico adattamento della tipologia delle foto pubblicate agli standard del social. Non si intende affermare che le foto postate su Instagram da Nativa siano di bassa qualità. Tuttavia, l'utente Instagram spesso si ferma alla mera osservazione delle immagini e, quando incuriosito e catturato dal lato *visual* dei contenuti, ne legge anche i messaggi testuali. Si ritiene quindi importante pubblicare foto ad impatto, che riescano a comunicare i messaggi all'utente già da sé e che siano esteticamente "belle". Quindi, l'azienda potrebbe raggiungere risultati ancora più sorprendenti proponendo, su Instagram, foto in linea con le immagini e i video estremamente simbolici ed attraenti già presenti sia sul proprio sito istituzionale che nelle proprie copertine di Facebook e Twitter.

Per concludere l'analisi dei canali di Nativa se ne è esplorato anche il canale YouTube. Esso risulta proporre contenuti assolutamente adatti al canale in questione. Mentre su Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram Nativa cerca più che altro di aggiornare e coinvolgere in modo più approfondito gli utenti, invece qui si punta al lato maggiormente esplicativo delle attività dell'azienda sia come generatrice di servizi che come country partner del movimento B corp. Si può, quindi, dedurre, che l'azienda utilizzi questa piattaforma per attirare un target a cui sono pressoché sconosciute le sue attività e il suo metodo sostenibile di fare impresa.

Nella descrizione "dell'anima" della B corp milanese sui video emergono tutti i valori su cui gira attorno l'operato di Nativa, tra cui si trovano riferimenti anche al benessere dei lavoratori.

Insomma, Nativa non manca mai di comunicare al proprio pubblico il valore che essa dà al benessere dei dipendenti il quale rientra, addirittura, tra gli obiettivi ultimi previsti dallo statuto aziendale. Tali messaggi sono trasmessi agli stakeholders con continuità e attraverso contenuti di qualità quasi sempre efficaci e adatti allo strumento su cui li pubblica.

Nei punti seguenti vengono descritte le modalità di diffusione di tali contenuti anche attraverso i siti di Società Benefit e B corp Italia gestite sempre da Nativa.

5.4.5 B corp Italia

a. Sito web

La versione italiana del movimento ha una pagina dedicata sul sito europeo delle B corp, ossia www.bcorporation.eu. Il sito e la pagina di B corporation Italia risultano essere chiari, intuitivi e concisi nell'illustrazione del tema all'utente.

Ogni sezione viene aperta con titoli ben visibili e resi più coinvolgenti attraverso domande rivolte all'utente. I contenuti scritti della pagina sono alternati a video e immagini che rendono l'esplorazione maggiormente interessante e dinamica.

A livello contenutistico, la pagina riporta tutti i risultati ottenuti dal movimento in Italia e i valori che stanno dietro al movimento. In tal senso, si è notato come si sia optato per parlare in modo unitario di tutti i valori che compongono l'anima del movimento anziché distinguerli e soffermarsi più su uno piuttosto che su un altro. Anche il benessere dei lavoratori, così come gli altri obiettivi ambientali e comunitari, è quindi trattato durante i video che raccontano il movimento all'utente e nell'elenco delle motivazioni per cui valga la pena, per un'azienda for profit, divenire B corp certificata.

All'interno della pagina sono contenuti diversi collegamenti diretti al sito delle Società Benefit (come il testo che riporta "[...] scopri di più su societàbenefit.net", un pulsante con link diretto al sito di Società Benefit⁶⁴) un po' a dimostrazione del fatto che certificazione e status societario si intrecciano e completano per raggiungere insieme obiettivi concretamente positivi per l'intero pianeta coinvolgendo sempre più imprenditori e lavoratori in Italia e nel mondo.

b. Social networks

Nativa cura quotidianamente anche i social networks del "movimento B" italiano. Ad essere particolarmente aggiornata è la pagina Facebook di B corp Italia. Essa conta circa 3140 *likes* e circa 3180 persone che seguono la pagina.

La pagina posta contenuti vari e ben strutturati: con testi appassionanti che veicolano messaggi positivi e quasi sempre arricchiti da foto o video. L'utente Facebook che visita la pagina di B corp Italia vi può trovare notizie sui risultati nazionali raggiunti dal movimento, aggiornamenti

⁶⁴ Cfr. <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy> consultato il 05/09/2018

sulle aziende del Paese che hanno ottenuto la certificazione decidendo di migliorare il proprio impatto, informazioni su eventi cui B corp prenderà parte o organizzerà e testimonianze fotografiche o video dei retroscena del personale della B corp Nativa mentre si sta impegnando a diffondere i messaggi del movimento attraverso nuovi progetti ed iniziative.

Tramite quest'ultimo tipo di contenuti, come già detto per la pagina Nativa, è possibile comprendere il benessere aziendale della country partner di B-Lab. In questo caso, però, il messaggio di serenità, cooperazione e partecipazione veicolato dalle immagini dietro le quinte di Nativa non si limita a comunicare il welfare aziendale di un'azienda che ha abbracciato lo spirito del movimento B corp e delle Società Benefit ma rappresenta chiaramente la modalità di lavoro rispettosa delle persone e impegnata a risolverne le necessità che caratterizza le B corp e le Società Benefit nel loro complesso.

Il welfare aziendale è toccato anche attraverso articoli di testate giornalistiche che riportano le best practice di alcune Società Benefit che stanno facendo la differenza per i lavoratori. Un caso tra questi l'azienda SB "Funky tomato"⁶⁵ che cerca di contrastare il caporalato formando e assumendo con contratti regolari i propri braccianti agricoli, perlopiù provenienti da paesi africani.

Insomma, B corp Italia cerca quotidianamente di sensibilizzare i propri stakeholders su temi rilevanti a livello sociale e ambientale attraverso la propria pagina Facebook. Tra questi contenuti comunicati dalla pagina italiana del movimento non di rado si trovano riferimenti al benessere dei lavoratori e al ruolo fondamentale che esso svolge per l'azienda e la società.

Lo stesso si può sostenere anche relativamente alla pagina Twitter del movimento in cui si veicolano i più alti valori delle B corp e si cerca anche di far riflettere il pubblico su temi più caldi su cui l'intera società dovrebbe riflettere e collaborare per cambiare concretamente le cose come, ad esempio, il traffico di persone. La maggior parte dei tweet è correlato a immagini e tutti i messaggi condivisi hanno hashtag coerenti e una lunghezza adatta al format. Anche qui, perciò, si affronta con messaggi ben adattati al social la tematica del welfare aziendale a volte in via indiretta, altre più diretta e ciò avviene anche con le suddette pratiche di storytelling sul lavoro all'interno della portavoce italiana del movimento.

⁶⁵ Cfr. https://www.repubblica.it/solidarieta/equo-e-solidale/2018/08/09/news/cosi_si_combatte_il_caporalato_storie_di_chi_nei_campi_coltiva_la_speranza-203749284/ consultato il 05/09/2018

Analizzando il canale YouTube dell'impresa l'impatto è subito buono e si è stimolati a permanere sulla pagina scoprendone di più: la sua immagine di copertina è allegra per i colori scelti e le mongolfiere col logo "B corp" che compongono l'immagine, motivante grazie alla frase incipit del movimento "Using business as a force for good". L'immagine risulta anche coerente col video iniziale "Inno italiano B corp" che parte in automatico entrando nella *Homepage* del canale e che ha una musica di sottofondo dai toni positivi che accompagnano immagini con lo stesso stile della copertina.

Non si sono trovati video dedicati unicamente al welfare aziendale delle aziende certificate come non si sono trovati, però, video creati per comunicare gli altri valori portati avanti dalle B corp e dalle Società Benefit nel mondo. Questi vengono tutti ripetutamente citati all'interno di molti degli altri video in cui si spiegano, ad esempio, l'operato e gli obiettivi delle B corp, in cui si riportano spezzoni di trasmissioni TV che trattano il tema delle B corp e in cui si permette ad alcune delle imprese certificate di raccontare in prima persona la loro esperienza. Tali video risultano avere buone immagini iniziali che incuriosiscono l'utente a prendere visione del video premendo "play". Alcuni dei titoli che accompagnano i video potrebbero essere resi più accattivanti e coinvolgenti perché risultano lunghi e meramente descrittivi mentre altri sono stati già ben ideati attraverso l'utilizzo di domande che, più facilmente, hanno successo nell'incuriosire l'utente YouTube.

Su LinkedIn Nativa ha valutato di non creare un profilo bensì un gruppo che comprendesse sia le B corp che le Società Benefit e, di conseguenza, tutti coloro che in qualche modo sono interessati a scoprire di più sul tema e a ricevere aggiornamenti sui progressi di impatto che queste aziende stanno ottenendo. Come si può leggere nel blog di marketing "I'm evolution": "Uno degli strumenti per costruire un network di successo è il Gruppo."⁶⁶ Nel gruppo si possono pubblicare gli stessi contenuti che si pubblicano sulle pagine per garantire una maggiore *brand awareness* nel pubblico di riferimento, ma i gruppi hanno anche altri lati positivi. Infatti, è attraverso la creazione di gruppi che si può aumentare il coinvolgimento del proprio network di LinkedIn in quanto mentre nella pagina aziendale solo gli amministratori possono pubblicare contenuti, all'interno dei gruppi i messaggi e la comunicazione sono co-creati da tutti i membri. In questo modo si può avere un reale scambio che riesca a creare coinvolgimento e interesse

⁶⁶ Cfr. <http://blog.imevolution.it/614/linkedin-limportanza-dei-gruppi-per-costruzione-network/> consultato il 20/09/2018

negli utenti. Inoltre, tutte le aziende B corp e Benefit iscritte al gruppo possono eventualmente pubblicare internamente offerte di lavoro e creare relazioni professionali in via più automatica ed immediata.

B corp Italia non ha un proprio profilo aziendale su Instagram ma si è, comunque, notato che sulla piattaforma c'erano oltre 200 hashtag riportanti “#bcorpitalia”. Questo può far pensare che, quindi, anche su tale piattaforma si stia diffondendo a poco a poco la consapevolezza e l'interesse sul tema.

In via definitiva, si può senza dubbio dichiarare che B corp Italia applichi le proprie energie e i propri strumenti nella comunicazione esterna di contenuti di welfare e benessere lavorativo. Non si sono riscontrate pagine dedicate a tale tema in via esclusiva. Tutti i più alti valori che il movimento si impone di raggiungere sono trattati e diffusi in modo totalitario non trascurando mai nessuno di tali aspetti e cercando di dare a tutti grande rilevanza. Qualsiasi utente che arrivasse su una qualsiasi delle piattaforme B corp Italia capirebbe in modo pressoché immediato quanto le aziende certificate si impegnino a rispettare i propri lavoratori e a portare avanti pratiche di lavoro etiche e dignitose, oltre che l'ambiente e la comunità nel loro complesso con tutti gli strumenti a loro disposizione.

5.4.6 Società Benefit

L'analisi sulla comunicazione ha visto la sua conclusione con l'esame del sito www.societàbenefit.net, anch'esso gestito dalla B corp Nativa.

Società Benefit non ha pagine dedicate sui social networks a parte il gruppo LinkedIn che condivide con B corp Italia di cui si è parlato nel punto precedente. Per questo motivo, tale esame si compone unicamente di considerazioni sui contenuti di welfare presenti sul sito nazionale delle Società Benefit.

a. Sito web

Entrando sul sito delle Società Benefit si è trovata una prima pagina chiara e abbastanza dinamica e fruibile. Con contenuti suddivisi in blocchi con immagini stilizzate e che rimandano allo stile utilizzato per tutti i contenuti del movimento B corp, così come i font. Quasi tutte le categorie del sito sono raggiungibili tramite i collegamenti presenti nei diversi blocchi di contenuti della *Homepage*.

Il sito è pensato per diversi stakeholders: gli imprenditori, i cittadini e lavoratori incuriositi dal tema e gli investitori. Ci sono, infatti, sezioni che spiegano nel dettaglio attraverso, anche,

l'ausilio di brevi video esplicativi (gli stessi pubblicati sulle piattaforme B corp Italia) cosa siano le Società Benefit e le B corp, in che modo si possa trasformare la propria azienda in una azienda SB e quali tipi di organizzazione possano affrontare questo tipo di cambiamento. In tali sezioni ci sono anche rimandi alla normativa con citazioni e allegati inerenti al testo di legge. In queste pagine, trovate più serie e formali rispetto ai siti di B corp Italia e Nativa, si sono notati i primi rinvii al benessere aziendale, seppur in via abbastanza indiretta. Nella pagina “Perché diventare una Società Benefit?” si parla dei benefici annessi all’aver obiettivi altri dal mero profitto come, ad esempio, il fatto di attirare talenti. Secondo alcuni studi, citati sul sito, i *millennials* sarebbero sempre più interessati a trovare un lavoro con scopi etici e responsabili. Si parla, qui, anche dell’attrattività che tali contenuti, insieme alle tutele legali garantite dalle SB, abbiano agli occhi di investitori e clienti avvezzi al consumo critico e al commercio equo.

All’interno della normativa si ha un riferimento più preciso alla sostenibilità del lavoro del personale che le Società Benefit sono tenute a portare avanti. Come si è visto nel capitolo 1 del presente elaborato queste aziende for benefit si devono impegnare ad essere responsabili e trasparenti verso tutti i propri portatori d’interesse, tra cui si intendono anche i lavoratori e i collaboratori dell’impresa. Ancora, nell’allegato 5 del testo di legge si ha un altro rifacimento al benessere dei lavoratori in cui, al punto secondo, si descrive il modo in cui debba essere valutato l’impatto dell’azienda nei confronti dei dipendenti:

“2. Lavoratori, per valutare le relazioni con i dipendenti e i collaboratori in termini di retribuzioni e benefit, formazione e opportunità di crescita personale, qualità dell’ambiente di lavoro, comunicazione interna, flessibilità e sicurezza del lavoro;”

Il sito, come si è affermato in precedenza, dedica una sua sezione agli investitori. In questa categoria si elencano, innanzitutto, gli investitori che hanno già finanziato alcune aziende Benefit. Si delineano, inoltre, i lati positivi dell’investire su imprese ad impatto dal punto di vista dei finanziatori. Tra questi elementi individuati si fa riferimento ai risultati ottenuti da 200 studi accademici che dimostrano come le aziende altamente sostenibili riescano a incrementare maggiormente la propria produttività rispetto a quelle prive di pratiche sostenibili. Non è definito, però, se si intenda un tipo di sostenibilità dei lavoratori o verso altri stakeholders come l’ambiente e la comunità. Nel testo è presente un link che rimanda allo studio ma esso non conduce l’utente direttamente alla pagina d’interesse, bensì alla *homepage* del sito in cui sono stati pubblicati tali risultati. Ciò potrebbe risultare poco utile al fine di permettere l’approfondimento dell’utente incuriosito.

Nella stessa pagina dedicata agli imprenditori si fa nuovamente riferimento all'interesse dei *millennials* verso aziende sostenibili e, di conseguenza, alla capacità delle Società Benefit di attirare nuovi talenti che darebbero nuove prospettive e stimoli all'azienda. In questo caso, quindi, i nuovi talenti comporterebbero in via indiretta un rischio minore per i finanziatori eventuali.

Si può arrivare a tali contenuti per gli investitori sia tramite un link presente nella homepage del sito che tramite la categoria dedicata visibile nella parte superiore del sito. Il testo risulta essere il medesimo ma l'impostazione grafica è leggermente diversa in quanto, nel primo caso, è alleggerita e resa più fruibile da immagini, sottotitoli e grassetti mentre, nel secondo caso, essa risulta più piatta data la mancanza di immagini e di suddivisioni nette dei paragrafi.

Nella sezione dedicata alle notizie "Media & News" si ha l'elenco di tutti gli articoli pubblicati sul tema Società Benefit o B corp. Tale pagina risulta essere una risorsa preziosa per chiunque voglia approfondire il tema. Tra gli articoli si sono individuati anche alcuni titoli relativi al welfare aziendale e al lavoro sostenibile presente nelle Società Benefit. Uno di questi, pubblicato dal quotidiano online "Wise society", riguarda proprio il benessere aziendale di una delle Società Benefit intervistate: LAM consulting. Questo può essere utile a riprova del fatto che il welfare aziendale sembra essere parte integrante di queste realtà imprenditoriali e ciò risulta essere ancora più constatabile quando lo spirito Benefit si unisce all'assetto organizzativo Teal.

Per concludere, si è potuto constatare come Nativa curi quotidianamente il sito delle Società Benefit tenendo ampiamente in considerazione i diversi stakeholder che potrebbero navigare sul sito web e spiegando con dettagli e approfondimenti descritti in maniera lineare e precisa ogni caratteristica e peculiarità delle imprese SB. Il sito è risultato essere di grande utilità per chiunque abbia necessità o desiderio di reperire informazioni sul tema.

L'utente riesce a comprendere in modo quasi immediato i valori aggiunti e gli obiettivi "alti" che costruiscono l'anima delle Società Benefit del Paese. Si è ritenuto che si sarebbero potuti fare riferimenti più diretti alla situazione lavorativa etica dei lavoratori di queste imprese visto il crescente interesse da parte di potenziali clienti e investitori (un'idea per coinvolgere e incuriosire il pubblico già attento al tema potrebbe essere quella di riportare brevi video di storytelling aziendale in cui i dipendenti di alcune SB raccontano in prima persona come sia lavorare in un'azienda sostenibile). In ogni caso, collegamenti all'argomento sono presenti in

numerosi sezioni e categorie del sito e ogni sezione risulta facilmente reperibile e di facile consultazione per l'utente web.

Conclusioni

Il presente elaborato è stato orientato a verificare se, e in che grado, il welfare aziendale fosse un valore aggiunto del nuovo modello societario delle Società Benefit e delle aziende italiane che hanno ottenuto la certificazione internazionale B corp. Obiettivo secondario dell'elaborato è stato, invece, quello di esaminare se e come le aziende certificate B corp e con status giuridico di società Benefit comunicassero tale elemento ai propri stakeholders.

Per rispondere ai quesiti posti dall'elaborato si sono intraprese una serie di interviste a lavoratori, potenziali clienti e potenziali finanziatori effettuate, a seconda dei casi e della disponibilità degli interlocutori, dal vivo, su Skype o tramite questionario aperto inviato online.

In Italia si può trovare, da una parte, un crescente numero di aziende che adotta, in via sempre più immediata, politiche di welfare per i propri dipendenti e, dall'altra parte, si possono trovare giovani in cerca di lavoro sempre più attenti a tale elemento per valutare le aziende cui mandare il proprio *curriculum*. Parlando coi dipendenti e i collaboratori di queste aziende si è, quindi, cercato di comprendere se, in tale scenario nazionale, le imprese certificate B corp e le Società Benefit stessero effettivamente creando un modello esemplare di benessere lavorativo.

Per riassumere quanto emerso da queste indagini qualitative, si può affermare che i lavoratori di queste realtà paiano quasi sempre ampiamente coinvolti nel perseguimento degli scopi aziendali e, in numerosi casi, l'amministrazione è aperta a nuove proposte per nuovi progetti avanzate dai dipendenti. È inoltre emerso come le aziende cerchino di far conciliare al meglio la vita privata con quella lavorativa di ogni dipendente rendendo il lavoro quanto più flessibile possibile e cerchino di garantire il benessere dell'intera forza lavoro. Sebbene non sia stata evidenziata una gamma particolarmente ampia e innovativa di servizi offerti al personale, all'interno di queste imprese "for Benefit" sembra quasi sia stato ideato un nuovo modello di welfare a sé stante. Infatti, l'obiettivo principale, insieme allo stare economicamente in piedi, è quello di collaborare in modo etico e condiviso per raggiungere insieme risultati comunitari e ambientali sostenibili.

L'imprenditore Francesco Mondora durante l'intervista effettuata in loco ha dichiarato che prima di poter parlare di welfare aziendale andava compreso cosa la sua azienda Teal intendesse con tale termine. Infatti, quanto prima detto sulla piccola rivoluzione effettuata da queste aziende in riferimento al welfare aziendale risulta portato alla sua massima espressione nelle organizzazioni che, oltre ad essere B corp o Società Benefit, hanno una struttura orizzontale. In tali casi il benessere delle persone che compongono l'azienda è tra gli obiettivi basilari del

lavoro quotidiano dell'azienda e si cerca, qui, di propendere ad un benessere a 360°, che si rivolge al corpo e alla mente di ogni lavoratore. In questi casi aziendali, in cui tutti hanno la stessa importanza e in cui il parere di tutti è rilevante quanto quello del fondatore e CEO dell'azienda, non pare esistere il problema dei servizi di welfare destinati solo ai dipendenti con contratti a tempo indeterminato. Come già visto nel capitolo 1 al punto 2, Bonvicini e Rizza nella loro indagine sul welfare nelle aziende italiane avevano messo in luce la grande disparità esistente tra i servizi offerti a dipendenti con contratto stabile e quelli, quasi inesistenti, offerti a chi ha un lavoro solo temporaneo. Questo appiattimento della gerarchia che caratterizza le strutture Teal garantisce, invece, un equo riguardo per il benessere di tutto il personale e le pratiche di welfare aziendale vengono, addirittura, progettate dagli stessi lavoratori.

Se il benessere dei lavoratori è parso aver raggiunto risultati sopra la media nazionale per quanto riguarda il coinvolgimento dei dipendenti e il numero di aziende SB e B corp che garantisce almeno qualche pratica sostenibile di welfare, non è emersa una differenza sostanziale riguardo alla parità di genere. L'intervista a Marinella De Simone ha messo l'accento proprio sulla mancanza di donne imprenditrici o in posizioni di rilievo in una realtà imprenditoriale che invece, a detta della fondatrice di Texture, si concilia perfettamente con l'animo femminile, per natura, più attento agli effetti a lungo termine delle proprie azioni.

In tal senso, esempi positivi che possono far ben sperare in un cambiamento imminente sul tema del gender gap all'interno di queste realtà imprenditoriali sono stati forniti, oltre che da Texture, da Dermophysiologique che è fondata e amministrata da due donne e da Mondora. L'azienda valtellinese, infatti, in seguito all'aver reso trasparenti i compensi di tutti i lavoratori ha deciso di alzare gli stipendi delle lavoratrici donne che risultavano, in media, meno alti di quelli degli uomini nel loro stesso ruolo. Insomma, la trasparenza, unita alla responsabilità d'impresa possono concretamente fare la differenza nel sistema imprenditoriale italiano. Essendo trasparenza, responsabilità e sostenibilità i tre requisiti necessari affinché un'azienda possa ottenere lo status di Società Benefit si può ipotizzare che queste imprese possano presto fungere da esempio trainante per l'intero Paese.

Per quanto riguarda i dipendenti, quindi, si è ritenuto che il welfare aziendale potesse essere un effettivo valore aggiunto (seppur ulteriormente migliorabile) del lavoro in queste imprese sostenibili e ciò si è constatato in via ancora più netta nelle aziende orizzontali.

I focus groups rivolti ai potenziali clienti e le interviste online rivolte ai potenziali investitori hanno messo in luce che il welfare aziendale non si trova tra le variabili principali considerate

per l'acquisto di un prodotto o servizio o per il finanziamento di un'impresa. Tuttavia, nel primo caso è emerso che tale elemento influirebbe comunque nella valutazione dell'acquisto quando informazioni a riguardo fossero rese facilmente reperibili. In generale, quando i potenziali clienti intervistati hanno prova del welfare sostenibile di un'impresa tendono ad essere più stimolati ad acquistarne i prodotti e i servizi. Tale elemento è risultato essere preso in maggiore considerazione dai potenziali consumatori quando il bene da acquistare non è rivolto all'uso personale ma è diretto ad altri (parenti, amici, utenti o i propri clienti) a cui si vuole trasmettere un valore insieme al bene. Nel secondo caso, invece, è emerso che pur non rientrando tra gli standard principali della valutazione delle imprese da finanziare, gli investitori ad impatto intervistati fanno controlli anche relativi alla sostenibilità e all'etica del lavoro. Gli istituti finanziari intervistati hanno anche dichiarato che questo elemento porta in sé rischi minori per il finanziamento in quanto esso risulta essere tra le variabili principali che determinano un incremento della produttività nelle aziende.

I potenziali clienti non conoscevano la certificazione B corp né il modello societario delle Società Benefit. Al termine del focus group, la maggior parte dei presenti ha affermato di essere disposta a spendere cifre più alte della media per acquistare, occasionalmente, prodotti che riportano il marchio B corp, che si sanno provenire da Società Benefit e, soprattutto, che sono prodotte da aziende Teal.

I potenziali finanziatori prima dell'intervista conoscevano già la certificazione B corp e il modello di Società Benefit. Seppur nessuno dei tre intervistati avesse in precedenza finanziato una di queste imprese, uno dei referenti ha dichiarato di stare valutando una Società Benefit per un futuro finanziamento e un altro ha dichiarato che, comunque, non escluderebbe in alcun modo la possibilità di finanziare tali imprese.

Entrambi questi stakeholders hanno dichiarato che non prenderebbero in considerazione per i loro acquisti, da una parte, e i loro investimenti, dall'altra, aziende che portano avanti condotte di lavoro poco etiche. Per tali motivi risulta rilevante che le Società Benefit e le B corp comunichino al proprio pubblico di riferimento le proprie pratiche di welfare sostenibili e che rendano, inoltre, tale informazione facilmente reperibile.

Esaminando le modalità e la frequenza della comunicazione di contenuti relativi al welfare aziendale è emerso che tutte le aziende prese in considerazione, tra cui anche Nativa che è portavoce del movimento B corp in Italia e responsabile del sito delle Società Benefit, affrontano tale argomento sulle proprie piattaforme online.

Alcune aziende producono elementi sul welfare in modo discontinuo e indiretto mentre altre vi dedicano notevole spazio. Nessuna azienda ha, nel proprio sito, una categoria dedicata esclusivamente al proprio welfare aziendale o ai propri lavoratori. Tuttavia, si è ritenuto che i valori più alti delle cinque aziende intervistate emergessero in modo chiaro e quasi immediato per l'utente web e, tra questi, si sono notate anche riferimenti al lavoro etico. Questi contenuti che rimandano al benessere aziendale sono, in linea di massima, tutti facilmente reperibili sulle piattaforme e anche facilmente fruibili grazie alla qualità dei messaggi spesso resi dinamici e coinvolgenti tramite foto e video.

Le aziende potrebbero valutare di dedicare maggiore spazio al tema vista l'attenzione degli stakeholders a riguardo. In particolar modo questo potrebbe valutato da LAM consulting e da Nativa per il sito delle Società Benefit. Entrambe hanno siti molto interessanti e dinamici che hanno effettivo successo nel coinvolgere e sensibilizzare l'utente ma visto, da una parte, l'ampio target della comunicazione di Nativa e, dall'altra, la grande curiosità dimostrata dagli stakeholders verso le organizzazioni Teal potrebbe essere presa in considerazione l'idea di costruire contenuti *ad hoc* per raccontare in via più diretta tale elemento al pubblico.

Queste aziende si impegnano, quotidianamente a portare avanti una modalità di lavoro sostenibile e responsabile verso tutti i propri stakeholders che viene da loro comunicata con diversi strumenti e su diverse piattaforme. Nativa, in particolar modo, ha dimostrato un costante impegno nel diffondere i messaggi di trasparenza, responsabilità e sostenibilità del movimento B corp e delle imprese SB cercando anche un dialogo con le istituzioni e visibilità sui mass media. Tuttavia, queste realtà risultano ancora mediamente poco note a livello nazionale. Per questo motivo, si ritiene di fondamentale importanza che le istituzioni partecipino in modo più netto alla diffusione di un tipo di impresa che sta realmente iniziando a costruire la differenza per ambiente, comunità e lavoratori.

Appendici

Allegato 1: Disegno di legge società benefit

Art. 1.

(Finalità)

1. La presente legge ha lo scopo di promuovere la costituzione e favorire la diffusione di società, di seguito denominate «società *benefit*», che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse.

2. Le finalità di cui al comma 1 sono indicate specificatamente nell'oggetto sociale della società *benefit*, e sono perseguite mediante una gestione volta al bilanciamento con l'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto.

3. La finalità di cui al comma 1 può essere perseguita da ciascuna delle società di cui al libro V, titoli V e VI, del codice civile, nel rispetto della relativa disciplina.

Art. 2.

(Definizioni)

1. Ai fini della presente legge, si intende per:

a) «beneficio comune»: il perseguimento, nell'esercizio dell'attività economica delle società *benefit*, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie di cui all'articolo 1, comma 1;

b) «altri portatori di interesse»: il soggetto o i gruppi di soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, dall'attività delle società di cui all'articolo 1, quali lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile;

c) «standard di valutazione esterno»: modalità e criteri di cui all'allegato A che devono essere necessariamente utilizzati per la valutazione dell'impatto generato dalla società *benefit* in termini di beneficio comune;

d) «aree di valutazione»: ambiti settoriali, identificati nell'allegato B, che devono essere necessariamente inclusi nella valutazione dell'attività di beneficio comune.

Art. 3.

(Oggetto sociale e denominazione della società benefit)

1. La società *benefit*, fermo restando quanto previsto nel codice civile, deve indicare nell'ambito del proprio oggetto sociale, le finalità specifiche di beneficio comune che intende perseguire.

2. Le società diverse dalle società *benefit*, qualora intendano perseguire anche finalità di beneficio comune, sono tenute a modificare l'atto costitutivo o lo statuto, nel rispetto delle disposizioni che regolano le modificazioni del contratto sociale o dello statuto, proprie di ciascun tipo.

3. Le modifiche di cui al comma 2 sono depositate, iscritte e pubblicate nel rispetto di quanto previsto per ciascun tipo di società dagli articoli 2252, 2300 e 2436 del codice civile.

4. La società *benefit* può introdurre, accanto alla denominazione sociale, le parole: «Società *benefit*» o l'abbreviazione: «SB», e utilizzare tale denominazione nei titoli emessi, nella documentazione e nelle comunicazioni verso terzi.

Art. 4.

(Doveri e responsabilità degli amministratori della società benefit)

1. La società *benefit* è amministrata in modo da bilanciare l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi delle categorie indicate nell'articolo 1, comma 1, conformemente a quanto previsto dallo statuto.

2. La società *benefit*, fermo quanto disposto dalla disciplina di ciascun tipo prevista dal codice civile, individua il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle finalità di cui al comma 1.

3. L'inosservanza degli obblighi di cui al comma 1 può costituire inadempimento dei doveri imposti agli amministratori dalla legge e dallo statuto.

4. In caso di inadempimento degli obblighi di cui al comma 1, si applica quanto disposto dal codice civile in relazione a ciascun tipo di società in tema di responsabilità degli amministratori.

Art. 5.

(Relazione annuale sull'attività di beneficio comune)

1. Ai fini di cui alla presente legge, la società *benefit* redige annualmente una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario e che include:

a) la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuate dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato;

b) la valutazione dell'impatto generato utilizzando lo *standard* di valutazione esterno con caratteristiche descritte nell'allegato A e che comprende le aree di valutazione identificate nell'allegato B;

c) una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo.

2. La relazione annuale è pubblicata nel sito *internet* della società, qualora esistente. A tutela dei soggetti beneficiari, taluni dati finanziari della relazione possono essere omessi.

Art. 6.

(Competenze dell'Autorità garante della concorrenza e del mercato)

1. La società *benefit* che non persegua le finalità di beneficio comune è soggetta alle disposizioni di cui al decreto legislativo 2 agosto 2007, n. 145, in materia di pubblicità ingannevole e alle disposizioni del codice del consumo, di cui al decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206.

2. L'Autorità garante della concorrenza e del mercato svolge i compiti e le attività di cui al comma 1, nei limiti delle risorse disponibili e senza nuovi o maggiori oneri a carico dei soggetti vigilati.

Allegato 2: esempi di domande BIA, sezione “Dipendenti”

Dipendenti

I lavoratori retribuiti su base oraria

La maggior parte dei dipendenti riceve una retribuzione fissa o una paga giornaliera/oraria?

Questa è una domanda OBBLIGATORIA che determina la serie di domande aggiuntive alla quale la tua azienda risponderà relativamente all'impatto dei dipendenti. La risposta a questa domanda condiziona le domande che incontrerai più avanti nella valutazione.

- ☐ Stipendiati
- ☐ Giornaliero/Orario

Benefit per i dipendenti

L'azienda fornisce ai dipendenti uno dei seguenti benefit?

Oltre ai benefit forniti dall'azienda, inclusi quanto fornito dal governo o da programmi previsti per legge.

- ☐ Pacchetti retributivi uguali o superiori alla media del mercato
- ☐ Adeguamento annuale al costo della vita
- ☐ Bonus o partecipazione agli utili
- ☐ Piani di Pensionamento
- ☐ Assicurazione Sanitaria
- ☐ Stock Option o quote dell'azienda
- ☐ Altro
- ☐ Nessuno dei precedenti

% al di sopra del salario di sussistenza

In quale misura % il salario del vostro lavoratore meno pagato (esclusi gli interni) ha superato il salario di sussistenza durante l'ultimo esercizio?

- ☐ 0% o inferiore
- ☐ 1-14%
- ☐ 15-24%
- ☐ oltre il 25%
- ☐ N/A - nessun dato disponibile sui salari di sussistenza per i paesi nei quali l'azienda opera

Allegato 3: questionario aziendale sottoposto alle B corp italiane

28/2/2015

Questionario aziendale

Questionario aziendale

Stiamo Giulia Marchese e Valeria Mazzari, due studentesse dell'università di Bologna, laureande in comunicazione pubblica e per le imprese.

Stiamo lavorando ad una tesi congiunta, la mia sulle Benefit Corporation, B Corp e società benefit in Italia e la mia collega sul welfare aziendale all'interno delle società benefit.

Avendo inserito nel nostro progetto una sezione dedicata ad interviste e questionari, ci chiedevamo se foste disposti a rispondere a qualche semplice domanda da parte nostra senza togliervi troppo tempo.

Sareste senza dubbio preziosi per il nostro lavoro.

***Campo obbligatorio**

- Indirizzo email *
- Nome dell'azienda *
- La vostra azienda è: *
 Contrassegna solo un ovale.

☐ Una Società Benefit Passa alla domanda 3.
☐ Una B Corp Certificata Passa alla domanda 15.
☐ Entrambe Passa alla domanda 26.

Società Benefit

- Perché avete deciso di diventare una società benefit? *
- Perché avete deciso di non intraprendere il processo per la certificazione B Corp?

<https://docs.google.com/forms/d/14Dv4wrtviNXhDdwVs-rhUwkvuugpK6ZLxH5d8fUld/edit>

1/3

28/9/2018

Questionario aziendale

6. Quali vantaggi attribuiteci all'essere una società benefit? *

7. Perché pensate che le società benefit siano importanti in Italia e nel mondo? *

8. Che cosa consigliereste ad un'azienda che sta valutando l'ipotesi di intraprendere la transizione a società benefit? *

9. Quali politiche di welfare aziendale avete adottato e quali benefit fornite ai dipendenti? *

10. Quali azioni compie l'azienda per aumentare il coinvolgimento dei dipendenti rispetto alla mission sociale?

11. Avete riscontrato un aumento della produttività correlato alle nuove politiche di welfare adottate? *

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Sì
- ☐ No

26/9/2015

Questionario aziendale

12. Quali azioni compie l'azienda per promuovere lo sviluppo della comunità? *

13. Quali pratiche sostenibili adotta l'azienda nelle sue Infrastrutture? *

14. Quali pratiche vengono messe in atto dall'azienda per promuovere responsabilità e trasparenza? *

15. Se potessi cambiare qualcosa nella legislazione sulle società benefit quale sarebbe?

B Corp Certificata

16. Perché avete deciso di diventare una B Corp? *

26/9/2015

Questionario aziendale

17. Perché avete deciso di non intraprendere il processo per la transizione a società benefit?

18. Quali vantaggi attribuite alla certificazione B Corp? *

19. Perché pensi che le B Corp siano importanti in Italia e nel mondo? *

20. Che cosa consiglieresti ad un'azienda che sta valutando l'ipotesi di intraprendere il processo per la certificazione B Corp? *

21. In che modo pensi di utilizzare nel prossimo futuro la certificazione B Corp per aggiungere valore al tuo business?

26/9/2015

Questionario aziendale

22. Quali politiche di welfare aziendale avete adottato e quali benefit fornite ai dipendenti? *

23. Quali azioni compie l'azienda per aumentare il coinvolgimento dei dipendenti rispetto alla mission sociale?

24. Avete riscontrato un aumento della produttività correlato alle nuove politiche di welfare adottate? *

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Sì
- ☐ No

25. Quali azioni compie l'azienda per promuovere lo sviluppo della comunità? *

26. Quali pratiche sostenibili adotta l'azienda nelle sue infrastrutture? *

27. Quali pratiche vengono messe in atto dall'azienda per promuovere responsabilità e trasparenza? *

25/9/2015

Questionario aziendale

28. Se potessi cambiare qualcosa nel movimento Bcorp quale sarebbe?

Passa a "Grazie!" *

Società Benefit e B Corp Certificata

29. Perché avete deciso di diventare una B Corp e società benefit? *

30. Quali vantaggi attribuiteci alla certificazione B Corp e all'essere una società benefit? *

31. Perché pensi che le B Corp e le società benefit siano importanti in Italia e nel mondo? *

32. Che cosa consiglieresti ad un'azienda che sta valutando l'ipotesi di intraprendere la transizione a società benefit e il processo di certificazione B Corp? *

26/9/2015

Questionario aziendale

33. In che modo pensi di utilizzare nel prossimo futuro la certificazione B Corp per aggiungere valore al tuo business?

34. Quali politiche di welfare aziendale avete adottato e quali benefit fornite ai dipendenti? *

35. Quali azioni compie l'azienda per aumentare il coinvolgimento dei dipendenti rispetto alla mission sociale?

36. Avete riscontrato un aumento della produttività correlato alle nuove politiche di welfare adottate? *

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Sì
- ☐ No

37. Quali azioni compie l'azienda per promuovere lo sviluppo della comunità? *

38. Quali pratiche sostenibili adotta l'azienda nelle sue infrastrutture? *

26/9/2015

Questionario aziendale

39. Quali pratiche vengono messe in atto dall'azienda per promuovere responsabilità e trasparenza? *

40. Se potessi cambiare qualcosa nel movimento Bcorp o nella legislazione sulle società benefit quale sarebbe?

Passa a "Grazie!"

Grazie!

Vi ringraziamo per il tempo che ci avete dedicato.

Il vostro contributo è per noi fondamentale e prezioso.

Per eventuali informazioni potete contattarci in qualsiasi momento agli indirizzi:

giulia.marchese2@studio.unibo.it

mazzari.valeria@gmail.com

Powered by

 Google Forms

Allegato 4: Tabella focus group artigianato

Partecipanti	Genere	Età
Partecipante 1	Femmina	53 anni
Partecipante 2	Femmina	35 anni
Partecipante 3	Femmina	66 anni
Partecipante 4	Femmina	35 anni
Partecipante 5	Femmina	44 anni
Partecipante 6	Femmina	24 anni
Partecipante 7	Femmina	29 anni

Allegato 5: Tabella focus group consulenza aziendale

Partecipanti	Genere	Età
Partecipante 1	Femmina	32 anni
Partecipante 2	Maschio	42 anni
Partecipante 3	Maschio	25 anni
Partecipante 4	Maschio	54 anni
Partecipante 5	Femmina	47 anni
Partecipante 6	Maschio	36 anni

Allegato 6: Questionario finanziatori

27/9/2018

Questionario finanziatori

Questionario finanziatori

Sono Valeria Mazzari, una studentessa dell'università di Bologna e laureanda in Comunicazione pubblica e d'impresa.

La mia tesi di laurea si concentra sulle Società Benefit e le B Corp italiane e, in particolare, sul loro welfare aziendale.

Un capitolo della tesi sarà dedicato ai potenziali finanziatori di Società Benefit e B corp e al valore che normalmente viene prestato al welfare aziendale nel momento in cui si valuta quali aziende finanziare.

Le vostre risposte al presente questionario sarebbero, quindi, per me estremamente preziose.

*Campo obbligatorio

1. Indirizzo email *

Sezione senza titolo

2. Nome dell'azienda o ente: *

3. Perché avete deciso di diventare finanziatori ad impatto?

4. Quali sono i principali elementi che considerate nel momento della valutazione delle aziende o dei progetti da finanziare? *

5. Vi è mai capitato di finanziare un'azienda principalmente per le proprie pratiche di welfare aziendale sostenibili? *

6. Ritenete che un buon welfare aziendale possa determinare l'andamento positivo della produttività aziendale? *

27/9/2015

Questionario finanziatori

7. In passato avete mai finanziato una Società Benefit o una B corporation? *

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Sì Passa alla domanda 7.
- ☐ No Passa a "Grazie!"

Finanziatori di Società Benefit o B corp

8. Quante realtà Benefit B corp avete finanziato ad oggi? *

9. Ritieni rilevante l'impatto che questo tipo di azienda sta avendo nei confronti dell'ambiente e della società? *

10. Eravate a conoscenza del fatto che le Società Benefit e le B corp sono tenute a mantenere un'alta e costante attenzione verso il benessere dei propri dipendenti? *

11. Consigliaresti ad altri Investitori ad Impatto di finanziare una Società Benefit o B corp? *

Grazie!

Vi ringrazio infinitamente per il tempo che avete dedicato al questionario. Il vostro contributo sarà fondamentale e prezioso per la stesura della tesi.

Per eventuali informazioni potete contattarmi all'indirizzo:

mazzari.valeria@gmail.com

Powered by

 Google Forms

Allegato 7: Questionario comunicazione aziendale

27/9/2015

La comunicazione aziendale

La comunicazione aziendale

*Campo obbligatorio

1. Indirizzo email *

2. La vostra comunicazione è gestita: *

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Da terzi
- ☐ Internamente, un po' da tutti i dipendenti
- ☐ Da un addetto alla comunicazione interno all'azienda

3. Che tipo di comunicazione predilige la vostra azienda e quali strumenti utilizzate per comunicare ai vostri pubblici di riferimento? *

4. Quali tipologie di contenuti pubblicate solitamente sulle vostre piattaforme? *

5. Vi capita di comunicare al vostro pubblico contenuti sul vostro welfare aziendale? Con quali strumenti, attività, materiali e punti di diffusione lo fate? *

6. Avete mai inserito informazioni sul vostro welfare aziendale nelle comunicazioni istituzionali? In che modo (report annuale scaricabile nel sito, video di presentazione etc.)? *

7. Pensate il vostro pubblico di riferimento sia interessato al vostro benessere lavorativo?

8. Ritenete la vostra comunicazione sia efficace e adeguata ai vostri stakeholders? *

9. Quanti stakeholders raggiungete con la vostra comunicazione? *

10. Avreste suggerimenti per migliorare le informazioni sui valori delle Società Benefit e B corp a livello nazionale?

Grazie!

Grazie per averci fornito il tuo prezioso contributo!

Powered by

https://docs.google.com/forms/d/1cZ5516JPHvV_YCkD4g21KT0bn0aULco0vR2TfzNaQ/edit

2/3

Allegato 8: Questionario comunicazione aziendale Nativa

La comunicazione di Società Benefit e B corp italiane

*Campo obbligatorio

1. Indirizzo email *

2. La vostra comunicazione è gestita da: *

Contrassegna solo un ovale.

- ☐ Terzi
- ☐ Internamente, un po' da tutto il personale
- ☐ Internamente, da un addetto alla comunicazione

3. Che tipo di comunicazione predilige la vostra azienda e quali strumenti utilizzate per comunicare al vostro pubblico di riferimento? *

4. Quali sono i maggiori touch-point col vostro pubblico? *

5. Quali tipologie di contenuti pubblicate solitamente sulle vostre piattaforme? *

27/9/2015

La comunicazione di Società Benefit e B corp italiane

6. Vi capita di comunicare a clienti e potenziali finanziatori contenuti sul vostro welfare aziendale? Con quali strumenti, attività, materiali e punti di diffusione lo fate? *

7. Il vostro benessere lavorativo viene comunicato all'interno della vostra azienda (a dipendenti, soci e collaboratori)? Se sì, come? *

8. Avete mai inserito informazioni sul vostro welfare aziendale nelle comunicazioni istituzionali? In che modo (report annuale scaricabile nel sito, video di presentazione etc.)? *

9. Pensate il vostro pubblico di riferimento sia interessato al vostro benessere lavorativo? *

10. Ritenete la vostra comunicazione sia efficace e adeguata ai vostri stakeholders? *

27/9/2018

La comunicazione di Società Benefit e B corp italiane

11. Quanti diversi stakeholders raggiungete con la vostra comunicazione? *

12. Quali pensate possano essere gli strumenti e/o i progetti di comunicazione che potrebbero aumentare le informazioni sul tema delle B corp e Società Benefit a livello nazionale? *

Grazie!

Vi ringraziamo per il vostro prezioso contributo!

Powered by
 Google Forms

Ringraziamenti

Mentre attendo che l'ultimo punto dei requisiti di Studenti Online diventi verde per aver la certezza definitiva di laurearmi e mentre inizio a farmi prendere dalla mia consueta ansia per un domani ignoto, ho deciso di ringraziare tutti coloro che hanno reso più belli, emozionanti e memorabili questi ultimi due anni universitari e coloro che hanno contribuito alla stesura dell'elaborato finale.

Innanzitutto, ci tengo a ringraziare la professoressa Pina Lalli, il professore Massimiliano Fanni Canelles e il mio correlatore esterno Aurelio Riccioli per i loro preziosi consigli e la condivisione del loro punto di vista sempre arricchente.

Ringrazio anche tutte le aziende e gli enti che hanno deciso di rispondere con enorme disponibilità alle mie domande e tutte le persone che hanno accettato di partecipare ai focus groups, nonostante fosse pieno agosto.

Poi ringrazio Bologna che, quando c'è il sole, è davvero tra le città più belle del mondo. E, insieme a Bologna, non posso non ringraziare quelli che l'hanno resa ancora più bella: Palla, Sara, Monia, Veronica, Stefano, Simona, Federica e Sarah. A voi devo un enorme grazie per aver portato le ore di lezione e di preparazione agli esami ad essere molto più affrontabili e divertenti. Ringrazio anche Francesca, insostituibile compagna di treno, entusiasta ascoltatrice di lunghi audio nonché amica dal segno perfettamente complementare al mio.

Ad aver reso questi ultimi (oltre dieci) anni più belli ci sono poi le mie Pipis. Grazie mille Marty, Cami, Ele, Fede, Mery e Lazza per esserci state in ogni momento con le vostre risate, le vostre chiacchiere e la vostra straordinaria amicizia.

Grazie anche a voi Fede, Ceci e Giuri che mi avete fatto capire quanto un posto di lavoro possa riempire il cuore e cambiare la vita.

Voglio, poi, ringraziare la mia irrinunciabile compagna di *meme* Sophie per aver condiviso con me i racconti più divertenti e assurdi, i gusti per cibo, film e telefilm, il divano e infiniti sogni.

Fin da piccola ho sempre avuto la fortuna di avere un'amica un po' più grande, un po' più saggia e un po' più schietta di me che è stata un modello da seguire in ogni occasione e che sono fiera di avere ancora accanto. Quindi, ringrazio anche te Orly per essere la mia "un po' più" ideale (e per aver concretamente e pazientemente contribuito alla realizzazione dei focus groups).

Se la dolcezza fosse fatta a persona essa sarebbe senza dubbio la mia Olumei. Non posso che ringraziarti per la tua presenza. Tu, semplicemente, sai esserci sempre: ci sei nei momenti difficili, nei momenti di infinita stanchezza delirante, nei momenti di shopping pazzo, di chiacchiere notturne alternate a canti urlanti e stonati (i miei più che i tuoi) e di pianti disperati.

Ringrazio, poi, la mia grande famiglia casinara che, anche sparpagliata per tutta Europa, è spettacolare ed è sempre “casa”. Grazie al nonno Gino e alla nonna Francesca, perché riuscite a darci amore ogni giorno, nonostante la malattia. Grazie alla nonna Doriana e al nonno Mario perché le vostre storie e le nostre estati al mare hanno reso la mia infanzia bella da morire. Grazie alla mamma e al babbo che mi hanno insegnato a sognare e ad entusiasarmi. Grazie ai miei Dani e Gigi sia per aver letto ogni (o quasi) capitolo della mia lunghissima tesi sia per rendermi, ogni giorno, una sorella incredibilmente fiera. Grazie alla mia guerriera Ines che sa sempre come sbalordirmi. Grazie a Noah che, ancora prima di arrivare, ha già donato sorprendente gioia a tutta la famiglia.

Infine, grazie mille a te, Fede, che hai saputo gestire al meglio ogni mia ansia e crisi di nervi, ogni giornata no e anche ogni pazza gioia e sogno lontano. Grazie per essere uno straordinario compagno di avventure, per aver reso ogni bella giornata ancora più bella e per aver sempre danzato senza esitazione sotto la pioggia insieme a me. Non potrei chiedere altro per il futuro.

Bibliografia

Battilani P. (2017), “*Welfare aziendale: Italia e Stati Uniti a confronto*”, disponibile all’indirizzo: <http://campus.unibo.it/295829/1/Dispensa%203-%20il%20welfare%20aziendale.pdf>.

Consultato il 30/06/2018;

Bingley, S., Burgess, S., Sellitto, C., Cox, C., & Buultjens, J. (2010). “A CLASSIFICATION SCHEME FOR ANALYSING WEB 2.0 TOURISM WEBSITES”, *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 281-298. Disponibile all’indirizzo: <https://search-proquest-com.ezproxy.unibo.it/docview/817466513?accountid=9652> Consultato il 29/08/2018

Blumer H. (1969), “*Symbolic Interactionism. Perspective and Methods*”, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Bonvicini F., Rizza R., (2014), “*Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all’impoverimento*”, Franco Angeli edizioni, Bologna.

Busacca P. et al (2018) “*Welfare Index PMI- Il welfare aziendale fa crescere l’impresa. Rapporto 2018*” disponibile all’indirizzo: <https://www.welfareindexpmi.it/rapporto-2018/> . Consultato il 04/07/2018

Castellas E. et al (2018) “*Financing social entrepreneurship*” pp. 130-155, Emerald group publishing limited, Bingley. Disponibile all’indirizzo: <http://dx.doi.org.ezproxy.unibo.it/10.1108/SEJ-02-2017-0006> consultato il 17/08/2018

Corbetta P., (2014), “*Metodologia e tecniche della ricerca sociale*”, Il mulino, Bologna.

De Nobili F. (2017) “*Scrivere sul web*”, dispensa disponibile al: http://campus.unibo.it/280917/1/lezione_scrittura_web.pdf consultato il 14/09/2018

Di Nardo F. (a cura di) (2016), “*L’evoluzione del welfare aziendale in Italia*”, Guerini Next, Milano;

Honeyman R. (2016), “*Il manuale delle B corp. Usare il business come forza positiva*”, Bookabook, Milano;

Kotler P. e Keller K. L. (2010) “*Il marketing del nuovo millennio*”, Pearson, Piacenza;

Laloux F. (2017), “*Reinventare le organizzazioni*”, Guerini Next – Goware, Milano;

Migliorini L. e Rania N. (Febbraio 2001) *“I focus group uno strumento per la ricerca qualitativa”*, Animazione Sociale, disponibile all’indirizzo: <http://www.fqts.org/dati/doc/56/doc/114.pdf> consultato il 12/08;

Natali D., Keune M., Pavolini E., Seeleib-Keaiser M. (2018), *“Sixty years after Titmuss: new findings on occupational welfare in Europe”*. Soc. Policy Admin 2018;52:435-448;

Osterman P. (2000), *“Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare”*, Sage Publications Inc., Pennsylvania State.;

Perrotta D. (2011) *“Vite in cantiere”*, Il Mulino, Bologna;

Petracci B. (2014) *“Seminario impact investing”*, disponibile all’indirizzo: http://campus.unibo.it/159525/1/SEMINARIO_IMPACT_INVESTING_13_10_2014.pdf consultato il 10/08/2018;

Riccioli A. (2016) *“Reinventare le organizzazioni. Il paradigma “Teal” per una visione multidimensionale dell’impresa e dell’economia.”*, Istituto per la Tripartizione, disponibile all’indirizzo: http://www.tripartizione.it/articoli/reinventing_organizations_03_2016.html . Consultato il 05/06/2018;

Saibene A. (2017) *“L’Italia di Adriano Olivetti”*, Edizioni di comunità, Roma;

Sarchielli G. e Fraccaroli F. (2017) *“Introduzione alla psicologia del lavoro”*, Il Mulino, Bologna;

Schudson, M. (1989), *“How Culture Works: Perspectives from Media Studies on the Efficacy of Symbols.”* Theory and Society 18(2): 153-180.

Treccani (2017), *“Dizionario della lingua italiana”* Giunti T.V.P. editori.

Sitografia

<https://www.alessiopomaro.com/comunicare-nei-social-network/> consultato il 12/09/2018;

<https://www.bancaetica.it/storia> consultato il 05/09/2018;

<http://bcorporation.eu/> consultato il 14/06/18;

<https://bimpactassessment.net/how-it-works/assess-your-impact#see-sample-questions> consultato il 10/06/18;

<http://blog.imevolution.it/614/linkedin-limportanza-dei-gruppi-per-costruzione-network/> consultato il 20/09/2018;

<https://www.boboto.it/it/boboto/chi-siamo.html> consultato il 12/09/2018;

<https://www.danea.it/blog/linkedin-aziende-imprese/> consultato il 12/09/2018;

<https://www.eclavoro.it/welfare-aziendale-legge-bilancio-2018/> consultato il 05/07;

<https://www.edenred.it/welfare-aziendale/> consultato il 04/07/2018;

<https://www.escagency.it/marketing-e-comunicazione/promuovere-il-brand-su-instagram> consultato il 12/09/2018;

<http://www.farewelfare.it/welfare-aziendale-qualche-elemento-affrontare-2018/> consultato il 05/07/2018;

<http://www.fondazionecariplo.it/it/news/intersectoriali/cariplo-social-innovation-nel-nome-di-giordano-dell-amore.html> consultato il 07/09/2018;

https://www.huffingtonpost.it/fabrizio-sammarco/impact-investing-ecco-le-istruzioni-per-luso-a-23374264/?utm_hp_ref=it-impact-investing consultato il 05/09/2018;

<http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2018-01-24/per-6-lavoratori-10-welfare-aziendale-meglio-aumento-salari-113552.shtml?uuid=AEea57nD&fromSearch> consultato il 06/07/2018;

<http://www.infodata.ilsole24ore.com/2017/10/29/la-mappa-mondiale-delle-b-corp-lidentikit-delle-benefit-corporation/> consultato il 09/07/2018;

<https://www.nodopiano.it/marketing-su-facebook-strategia-efficace/> consultato il 12/09/2018;

<http://www.palm.it/> consultato il 12/09/2018;

<http://www.peoplerise.net/it/organizzazioni-teal-6-reinventing-organizations/> consultato il 19/06/2018;

<http://www.preventivih.it/welfare-aziendale-detassazione-premi-produttivita-2018/> consultato il 05/07/2018;

<http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2018/05/28/news/gli-investimenti-fanno-rotta-sulle-imprese-a-impatto-sociale-che-danno-benefici-misurabili-197537902/> consultato il 05/09/2018;

http://www.repubblica.it/economia/2018/04/10/news/in_tre_anni_il_welfare_aziendale_raddoppia_fa_crescere_la_produttivita_-193461727/ consultato il 06/07/2018;

<http://www.sa8000.info/> consultato il 28/06/2018;

https://www.sellagestioni.it/sg/ita/chi_siamo/societa.jsp consultato il 06/09/2018;

<http://www.slowfood.it/> consultato il 22/09/2018;

<http://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/> consultato il 12/06/2018;

<http://www.storiaolivetti.it> consultato il 24/06/2018;

<https://www.studio03.it/blog/promuovere-azienda-su-youtube.htm> consultato il 13/09/2018;

<https://www.welfareforpeople.it/le-origini-del-welfare-aziendale-dalle-colonie-operaie-ai-fringe-benefits/> consultato il 21/06/2018;