PURPOSE®

Steward-ownership
Ripensando la proprietà per il ventunesimo secolo

Fondazione Purpose

Cosa aspettarsi da questo libro

Questa pubblicazione intende far luce sui diversi modi in cui un'impresa può incorporare la responsabilità, l'integrità della mission e una indipendenza di lungo periodo nella sua struttura proprietaria. Analizziamo il modo in cui la steward-ownership consente alle aziende di proteggere i loro valori relativi all'ambiente, alla società e ai dipendenti nel proprio DNA legale. Ed esploriamo gli impatti positivi che queste strutture hanno sulla redditività, la longevità e la cultura delle aziende. Il nostro obiettivo è quello di offrire una valida alternativa al modello prevalente e al crescente trend di mercato delle fusioni e delle acquisizioni, che ha visto le grandi imprese inglobare le aziende di medie dimensioni generando una sempre maggiore centralizzazione del mercato. Questo libro offre esempi e testimonianze di imprenditori e investitori che stanno facendo le cose in modo diverso. I lettori di questo libro esploreranno i fondamenti filosofici e storici della steward-ownership e i passi pratici che le aziende hanno compiuto per implementare queste strutture.

Nella prima sezione di questo libro, presentiamo la steward-ownership, un'alternativa collaudata e comprovata alla proprietà convenzionale che impegna le aziende a rispettare due principi chiave: l'autogoverno e i profitti al servizio dello scopo dell'impresa (il purpose). Esploriamo il motivo per cui la proprietà è importante, come le definizioni culturali e legali della proprietà sono cambiate nel tempo e come il significato della stessa varia da una cultura all'altra. Ci immergiamo profondamente nella storia della steward-ownership, nei suoi principi e nell'impatto che queste strutture hanno sulle aziende, sui dipendenti e sulla società. Analizziamo l'attuale panorama giuridico delle strutture di steward-ownership e spieghiamo come esse possono garantire la mission di un'azienda e integrare l'indipendenza nel suo DNA legale. Infine, approfondiamo le forme alternative di finanziamento e gli strumenti a disposizione degli imprenditori e degli investitori che rendono possibile la transizione verso la steward-ownership o l'investimento in aziende steward-owned. Aner Ben-Ami, socio fondatore di Candide Group, fornisce il punto di vista di un professionista in merito alle carenze degli strumenti di investimento tradizionali e sulle opportunità per migliorare il modo in cui investiamo nelle imprese sociali.

Nella sezione dedicata alle storie di steward-ownership, esploriamo le esperienze di fondatori e proprietari in Europa e Stati Uniti che l'hanno implementata per proteggere la mission e l'indipendenza delle loro imprese. Le aziende da cui sono tratti questi casi di studio vanno dalle grandi imprese industriali, alle piccole start-up sostenibili e le medie imprese. Insieme illustrano la gamma di motivazioni alla base delle decisioni dei fondatori e delle organizzazioni di passare alla steward-ownership. Apprendiamo direttamente da Juho Makkonen, co-fondatore di Sharetribe, e da Ernst Schütz, ex proprietario di Waschbär, sulle sfide collegate al tema della proprietà che le imprese affrontano nelle diverse fasi delle loro biografie, dal finanziamento di Venture Capital alla pianificazione della successione. Questi casi di studio evidenziano anche la miriade di modi in cui la steward-ownership può essere strutturata a seconda delle esigenze, delle capacità e della maturità di un'azienda.

Nell'ultima sezione, il Prof. Colin Mayer (Università di Oxford), Albert Wenger (Union Square Ventures) e Thomas Bruch (Globus) condividono le loro prospettive sul tema della proprietà. Nella nostra intervista con il Prof. Colin Mayer, abbiamo dato uno sguardo storico e filosofico al concetto di proprietà. Sottolineando l'urgenza con cui dobbiamo affrontare le questioni della proprietà e della centralizzazione del mercato, Albert Wenger, uno dei venture capitalist di maggior successo negli Stati Uniti, chiede di ridisegnare i confini della proprietà e ci sfida a sperimentare. Infine, Thomas Bruch, CEO e proprietario di Globus, fornisce uno sguardo intimo sulle motivazioni dei proprietari e sul percorso che porta dalla proprietà familiare alla steward-ownership.

Questo libro è stato pubblicato dalla Purpose Foundation e si rivolge a una comunità globale di imprenditori, investitori e cittadini che credono che le aziende debbano rimanere indipendenti e purpose-driven a lungo termine. Per ulteriori informazioni sulla fondazione Purpose, la sua rete e il suo lavoro, consultare la pagina 103.

Nota del Traduttore

Ho incontrato il termine "Steward-Ownership" per la prima volta nel 2016 durante la traduzione del libro di Frederic Laloux "Reinventing Organizations". Il riferimento era suggestivo: per Laloux ripensare il concetto di proprietà d'impresa era essenziale per favorire la transizione verso una società eco-sistemica a partire da quella attuale. Successivamente, amici dell'Istituto per la Tripartizione sociale di Berlino mi segnalarono l'esistenza della Purpose Foundation e la sua attività di promozione della steward-ownership. Il tema mi interessava molto: non mi sembrava vero che qualcuno fosse finalmente riuscito a formalizzare il quadro giuridico attraverso il quale le organizzazioni dotate di uno scopo evolutivo ben identificato potessero valorizzarlo e proteggerlo adeguatamente.

In assenza di questa formalizzazione, le aziende pioniere della steward-ownership hanno sviluppato ciascuna proprie soluzioni per realizzarla. Tra queste imprese quelle di cui ero venuto a conoscenza erano Software AG e Wala GmbH, entrambe proprietà di fondazioni no-profit. Soprattutto quest'ultima mi aveva colpito, dopo averla visitata, per l'eleganza e la bellezza delle sue forme giuridiche volte a preservarne la missione spirituale. Tuttavia senza la definizione dei principi base di questo modello e la sistematizzazione delle diverse possibilità di implementazione giuridica effettuata dalla Purpose Foundation, la possibilità di 'contagio positivo' tra aziende era davvero ridotta, così come comparare le diverse soluzioni risultava alquanto complicato.

Per iniziare a sensibilizzare il nostro Paese sul tema della steward-ownership, la community People R-evolution, composta da professionisti che collaborano uniti nello scopo di divulgare visioni innovative, unire persone e coltivare progetti su temi evolutivi per organizzazioni ed individui, ha promosso "Evolutionary Leadership - Evolvere la proprietà delle aziende", un evento online tenutosi il 21 maggio 2020.

L'evento ha messo in luce le potenzialità della steward-ownership non solo per le grandi imprese - come nel caso di EcorNaturaSí che si trova descritto nell'appendice di questo libro - ma anche per le PMI che costituiscono la dorsale del tessuto produttivo italiano. Per queste ultime, la steward-ownership potrebbe rappresentare un fattore chiave, da un lato per gestire in modo innovativo il passaggio del testimone nelle aziende familiari assicurando la continuitá valoriale, dall'altro un modello interessante per le start-up che vogliono mantenersi indipendenti e purpose-driven, guidate da uno scopo, nel lungo termine.

Grazie anche all'interesse generato dall'iniziativa e come passo successivo concreto per diffondere la steward-ownership in Italia, People R-evolution ha preso l'impegno di tradurre il libro di steward-ownership nella nostra lingua.

Alcune note sulla traduzione

La versione di partenza del booklet utilizzata per la traduzione è stata quella inglese. Steward-ownership è particolarmente difficile da rendere in italiano. Steward - nella sua accezione originaria - è il "maggiordomo", colui che si prende cura della casa, quindi dello scopo dell'azienda. Ma non c'è un termine specifico

che lo possa tradurre. Inoltre gli elementi cardine della steward-ownership non si limitano al tema della 'cura'. Si tratta infatti di un concetto triplice, essendo la steward-ownership legata a:

- *la responsabilità: la proprietà è vista in primo luogo come unaresponsabilità verso gli stakeholders dell'impresa e le generazioni successive, per un periodo di tempo fino al momento in cui si trasmette al successivo steward;*

- *lo scopo: i profitti non sono il fine ultimo dell'impresa, bensí un mezzo per conseguire e migliorare il proprio scopo evolutivo. Gli stewards perseguono tale scopo con tutta la libertà decisionale propria dell'iniziativa privata e con una prospettiva di lungo termine;*

- *l´inalienabilità: un'impresa di steward-ownership (e in particolare i diritti di voto associati alla stessa) non è una merce in vendita, un oggetto speculativo, bensí appartiene a sé stessa, o meglio al proprio scopo. La trasmissione della stewardship avviene attraverso una successione responsabile che preservi lo scopo evolutivo dell'azienda.*

I tentativi fatti di condensare questi concetti in una locuzione in italiano con un sostantivo e al più un attributo non hanno dato risultati soddisfacenti: i termini 'proprietà intenzionale', 'proprietà responsabile' o 'proprietà di responsabilitá' (traduzione letterale del termine utilizzato nella lingua tedesca: '"Verantwortungseigentum") fanno riferimento soltanto ad un ambito specifico dei tre; 'proprietà inalienabile' evoca giuridicamente dei concetti problematici e potrebbe risultare fuorviante.

Abbiamo quindi optato per conservare il termine originale inglese, che suona di non immediata comprensione ma proprio per questo, necessitando di spiegazione, ci auguriamo che possa prevenire interpretazioni fuorvianti.

Confidiamo nella diffusione del concetto di steward-ownership nel nostro Paese, in modo che, non appena il genio della lingua sarà stato capace di vestire correttamente questa nuova idea, si troverà magari un neologismo per esprimere al meglio la sua essenza. Qualsiasi suggerimento in tal senso sarà ben accetto!

Infine i doverosi ringraziamenti: senza il contributo di Anna Bonan, Partner di Purpose e di Roberto Randazzo, Presidente di Esela (The Legal Network for Social Impact), senza la loro disponibilità, competenza e professionalità, la traduzione di questo libro non avrebbe mai visto la luce.

Trieste, maggio 2021
Aurelio Riccioli

SOMMARIO

7-8 **PREMESSA**

Perché dovremmo ripensare la proprietà - e cosa possiamo imparare dall'Impero Romano e dal Giappone

9-14 **SEZIONE 1: INTRODUZIONE ALLA STEWARD-OWNERSHIP**

1.1 Strutture di proprietà per il ventunesimo secolo

15-22 **SEZIONE 2: STRUTTURE DI STEWARD-OWNERSHIP**

2.1 Soluzioni legali

23-31 **SEZIONE 3: STEWARD-OWNERSHIP & FINANZIAMENTO DELL'IMPRESA**

23-24 3.1 Innovare la finanza per le imprese sociali

25-29 3.2 Strumenti di finanziamento alternativi

30-31 3.3 Liquiditá per investitori e fondatori

32-84 **SEZIONE 4: STORIE DI STEWARD-OWNERSHIP: CASI DI STUDIO**

Pionieri

34-38 4.1 Caso di studio: Zeiss

39-44 4.2 Caso di studio: Bosch

45-50 4.3 Caso di studio: John Lewis Partnership

Start-up

Come costruire imprese che siano una forza per il bene sociale, Juho Makkonen

54-58 4.4 Caso di studio: Sharetribe

59-62 4.5 Caso di studio: Ecosia

63-66 4.6 Caso di studio: Ziel

Successione

Perché abbiamo bisogno di nuove soluzioni successorie, Ernst Schütz

70-74 4.7 Caso di studio: Waschbär

75-80 4.8 Caso di studio: Organically Grown Company

81-84 4.9 Caso di studio: Elobau

85-98 **SEZIONE 5: SUL CONCETTO DI PROPRIETÀ: TRE PROSPETTIVE**

85-92 5.1 Sulla proprietà, una conversazione con Colin Mayer

93-94 5.2 Un appello per forme alternative di proprietà, Albert Wenger

95-98 5.3 Successione e steward-ownership, una conversazione con Thomas Bruch

99-100 **SEZIONE 6: CONCLUSIONI**

101-102 **SEZIONE 7: LA NECESSITÀ POLITICO-ECONOMICA**

103-106 **SEZIONE 8: PURPOSE**

107-108 **SEZIONE 9 : RINGRAZIAMENTI**

109-117 **SEZIONE 10 : EXTRA**

112-116 10.1 Caso di studio italiano: EcorNaturaSì

PREMESSA

Perché dovremmo ripensare la proprietà - e cosa possiamo imparare dall'Impero Romano e dal Giappone

Nel periodo di massimo splendore dell'Impero Romano, il ruolo di imperatore non si ereditava né si comprava. Al contrario, il potere veniva trasmesso ai successori più capaci e idonei, che venivano selezionati e formati prima di divenire imperatori. Il declino dell'Impero Romano è contrassegnato dal passaggio da questo sistema meritocratico al nepotismo, quando gli imperatori iniziarono a passare i loro troni ai figli e ai parenti.

Che cosa possiamo apprendere dagli antichi romani

Il principio per il quale le cariche, i poteri e i valori non devono essere venduti o trasmessi ai consanguinei, ma devono essere affidati alle persone più capaci non è stato un fattore chiave solamente per il successo dell'Impero Romano - è grazie a questo principio meritocratico che siamo stati in grado di costruire lo Stato moderno, con efficaci amministrazioni pubbliche, eserciti organizzati e solide infrastrutture educative. In ognuna di queste istituzioni, la capacità di raggiungere risultati e di avere successo dipende dal reclutamento degli individui più capaci e meglio addestrati. Tali posizioni, che comportano una grande responsabilità, sono ancora ereditabili solamente in un settore della società: gli affari. Perché? Ciò deriva dalla nostra concezione sociale e giuridica della proprietà. Le nostre leggi oggi definiscono la proprietà aziendale non come una funzione o una responsabilità, ma come un investimento e uno strumento per generare ricchezza personale. Se considerassimo la proprietà come una responsabilità o un mandato, potremmo in buona coscienza trattare le imprese come una mercanzia?

Definizioni culturali della proprietà: investimento versus responsabilità

Diamo un'occhiata ad una cultura che ha un rapporto molto diverso con la proprietà: il Giappone. Il 53 % delle aziende fondate prima del 1750 sono giapponesi. Qual è il segreto della loro longevità?

1) Si affidano alla meritocrazia piuttosto che al nepotismo. I successori sono selezionati in base al talento e all'abilità piuttosto che ai rapporti di sangue.
2) La proprietà è una responsabilità, non un investimento finanziario.

Molte aziende giapponesi, sia grandi che piccole, scelgono leader aziendali capaci di subentrare non appena l'attuale generazione di leader va in pensione. È così che Suzuki, il produttore di motociclette, e Canon, il produttore di prodotti ottici e di imaging, hanno selezionato i loro attuali proprietari e CEO. L'azienda più antica del mondo, un hotel in Giappone, utilizza lo stesso processo per selezionare i successori capaci. Al contrario, nel mondo occidentale, anche se i ruoli di CEO e presidente del consiglio di amministrazione non possono essere comprati o ereditati, la proprietà - la decisione finale in merito a queste nomine - rimane vendibile ed ereditabile. Quanto sarebbe del tutto inimmaginabile nel mondo accademico, la vendita di posizioni professionali al miglior offerente, è una cosa ovvia per la maggior parte delle aziende. Questo non significa trascurare ciò che è stato possibile grazie a questa definizione di proprietà, come il finanziamento delle aziende da parte degli azionisti. Ma per ottenere questo risultato, il «volante» dell'azienda deve necessariamente essere scambiato come merce speculativa e venduto al miglior offerente? Il proprietario di maggioranza di qualsiasi cosa è automaticamente anche il sovrano di quella cosa, sia che si tratti di una società, di un terreno o di un oggetto. Il proprietario di questo libro può venderlo, strapparlo, bruciarlo o leggerlo. Può usarlo come meglio crede - questa è la premessa legale della proprietà. Questo è il modo in cui la legge tratta anche le aziende: Non sono altro che cose che possono essere regolate, vendute o ereditate dai loro proprietari.

Gli azionisti assenti e la minaccia della centralizzazione del mercato

Oggi, molti imprenditori intendono il proprio business come qualcosa di più che un mero oggetto. Considerano la proprietà come un lavoro e una grande responsabilità. E concepiscono le organizzazioni in quanto reti di persone che collaborano tra loro.

Ma se un'azienda è una rete di collaborazione, chi ne dovrebbe essere il responsabile? E quale effetto produce su un'azienda il fatto che la sua direzione futura diventi un'attività speculativa acquisibile da conglomerati multinazionali, fondi di private equity o investitori stranieri? Ciò che vediamo in molte aziende è il potere che viene esercitato dai cosiddetti «azionisti assenti» (in inglese "absentee shareholders"). La strategia, le decisioni operative e la cultura sono decise da persone che si trovano a migliaia di chilometri di distanza. Non sanno cosa significhi per un'organizzazione o una comunità quando ne licenziano i dipendenti in massa. Non si sentono responsabili quando i manager regionali aggirano la legge per raggiungere gli obiettivi aziendali. Gli azionisti assenti raramente comprendono l'impatto della massimizzazione dei profitti sui consumatori o sui dipendenti.

La vendita di massa di aziende di medie dimensioni a investitori finanziari di paesi lontani non è preoccupante perché si tratta di investitori «stranieri». È preoccupante perché le aziende precedentemente gestite dai proprietari e le imprese familiari vengono spogliate dei loro proprietari - e della loro gestione. Vengono trasmesse agli azionisti assenti, con conseguenze drammatiche per i dipendenti, la cultura aziendale, l'ambiente e la nostra economia di mercato. Ad esempio, mentre le aziende gestite dai proprietari spesso non licenziano i dipendenti durante le crisi economiche, le aziende guidate dagli investitori e i manager delle aziende quotate in borsa, che sono responsabili di rendere conto trimestralmente della produzione, spesso lasciano andare i dipendenti per migliorare i loro risultati a breve termine.
Le conseguenze percepite dalle aziende stesse sono solo un lato del problema. Dal punto di vista economico, la scomparsa di una proprietà reale e indipendente è un fenomeno pericoloso: Sempre più aziende vengono acquistate da grandi società, il che ha portato a una tendenza senza precedenti alla centralizzazione del mercato. Secondo uno studio della Cornell University, solo gli Stati Uniti hanno perso la metà delle loro aziende negli ultimi 20 anni. In media, le aziende oggi sono tre volte più grandi che nel 1970. La centralizzazione del mercato su questa scala mina il nostro sistema economico, che dovrebbe basarsi sulla diversità, sulla concorrenza e su un mercato decentralizzato. Trattare la proprietà aziendale come un oggetto speculativo significa che invece di avere le persone più capaci, talentuose e qualificate a dirigere le aziende, esse sono dirette da denaro anonimo. Questi azionisti assenti non considerano la proprietà come una responsabilità, ma come una risorsa per aumentare i profitti. E se le aziende non venissero mai vendute?

E se invece la proprietà venisse trasferita a persone allineate alla mission della stessa all'interno delle organizzazioni? E se la proprietà fosse intesa e definita legalmente come una responsabilità piuttosto che come un investimento? E se le imprese non fossero più definite legalmente come «cose», ma fossero invece associate alla responsabilità, all'imprenditorialità e al compito di realizzare le loro *mission*?

Ripensare la proprietà

Oggi esiste una comunità crescente di imprese che stanno implementando questa definizione di proprietà nelle loro strutture aziendali. Queste imprese sono descritte in questo libro. Alcune sono vecchie aziende, come la Zeiss, la cui struttura proprietaria di fondazione holding ha consentito preservare la sua indipendenza per più di 120 anni. Alcune sono start-up, come Sharetribe. Altre sono grandi, come Bosch, mentre altre sono piccole, come Ecosia. Ciò che tutte hanno in comune è un approccio radicalmente diverso alla proprietà aziendale. Hanno tutte implementato strutture proprietarie che ancorano permanentemente i loro valori e la loro indipendenza nel loro DNA legale. Come gli antichi romani, la responsabilità viene passata da una generazione di stewards a quella successiva sulla base delle loro competenze e dei loro valori. La proprietà in queste organizzazioni è vista come una responsabilità. Gli stewards di una società controllano il «volante» - i diritti di voto - della società. L'azienda non è vista principalmente come una fonte di profitto personale; al contrario, i profitti servono come «seme» per il futuro, e sono in gran parte reinvestiti piuttosto che privatizzati. Le decisioni non vengono mai prese da azionisti assenti o investitori stranieri, ma da persone che sono profondamente impegnate nei confronti dell'azienda, della sua *mission*, dei suoi valori, dei suoi dipendenti e dei suoi consumatori.

SEZIONE 1: INTRODUZIONE ALLA STEWARD-OWNERSHIP

1.1 Strutture di proprietà per il XXI secolo

La steward-ownership è un'alternativa alla proprietà convenzionale che salvaguarda in modo permanente la *mission* e l'indipendenza di un'azienda nel suo DNA legale. Soluzioni per implementare la steward-ownership sono state sviluppate da generazioni di imprenditori in tutto il mondo. Questi pionieri hanno trovato modi innovativi per ancorare le loro imprese a due principi chiave: i profitti al servizio dello scopo e l'autogoverno.

Questi principi consentono alle aziende di rimanere indipendenti, orientate e guidate dal *purpose* e dai valori nel lungo termine. Spesso strutturate come società controllate da una fondazione o da un trust, le società di steward-ownership hanno avuto storicamente un ampio successo. Non solo superano le tradizionali società a scopo di lucro nei margini di profitto a lungo termine, ma sono anche più resistenti alle crisi finanziarie e politiche e offrono rendimenti significativamente meno volatili. Rispetto alle aziende di proprietà tradizionale, le società di steward-ownership pagano ai dipendenti salari più alti con benefit migliori, attraggono e trattengono i talenti in modo più efficace e hanno meno probabilità di ridurre il personale in caso di crisi finanziarie.[1]

Mentre la maggior parte delle aziende sono dedite a massimizzare i profitti per aumentare il valore per gli azionisti, le società di steward-ownership hanno uno scopo. La definizione di «scopo» (il *purpose* in inglese) varia da un'organizzazione all'altra. Per alcune, è definita da una *mission* esterna più ampia, come il sostegno e la promozione dell'agricoltura rigenerativa o lavorare per garantire che internet rimanga libero e aperto a tutti. Altre aziende ricavano il senso del loro scopo da ciò che offrono, sia che si tratti di fornire tecnologia, prodotti o servizi ai clienti finali. Per altre, lo scopo è più interno. Rappresenta il modo in cui svolgono le loro attività, sia che ciò significhi garantire che i loro dipendenti partecipino ai profitti, sia che siano liberi di lavorare a distanza o che abbiano la capacità di autogestirsi. Ciò che tutte le aziende di steward-ownership hanno in comune, è la convinzione che i profitti non siano l'obiettivo primario, ma piuttosto il mezzo con cui il loro scopo può essere perseguito. Per salvaguardare il suo scopo, il «volante» di una impresa di steward-ownership, cioè il controllo sul management, la strategia e le decisioni operative chiave, si trova in mano a persone all'interno dell'organizzazione o strettamente legate ad essa. Questo è insolito per molte aziende, dove il controllo di maggioranza è spesso detenuto da azionisti esterni. Gli investitori, le società di private equity o le holding normalmente dettano la strategia e le decisioni, con l'obiettivo primario di massimizzare il profitto e aumentare i profitti. Questi «azionisti assenti» sono raramente coinvolti direttamente nel funzionamento dell'azienda. Non possono sentirsi responsabili nei confronti dell'azienda, perché non vivono direttamente le esigenze dei loro clienti o dipendenti. Non sentono l'impatto prodotto da scelte che massimizzano i loro guadagni finanziari a spese dei dipendenti, dei fornitori o dei clienti. Questo sistema elimina la responsabilità e l'obbligo di rendere conto alle organizzazioni e si affida ai governi per regolare le norme e i comportamenti aziendali. Come ha detto Milton Friedman, «C'è una e una sola responsabilità sociale del business … quella di aumentare i suoi profitti».[2]

L'idea alla base di un'economia purpose-driven è fondamentalmente diversa. Essa si propone di mantenere la responsabilità del comportamento aziendale presso gli individui di queste organizzazioni. A differenza delle aziende convenzionali, gli individui - o gli steward - al timone delle aziende steward-ownership sono profondamente impegnati nella mission dell'organizzazione e sono coinvolti nelle loro operazioni.

La storia della steward-ownership

La steward-ownership è un'idea innovativa, ma non del tutto nuova. Uno dei primi esempi moderni di steward-ownership è Zeiss, l'azienda tedesca di produzione di attrezzature ottiche fondata nel 1846 da Carl Zeiss. Dopo la morte di Zeiss nel 1888, Ernst Abbe - co-fondatore e ricercatore - creò la Fondazione Carl Zeiss, che da allora è proprietaria dell'azienda. Abbe era stato professore di fisica all'Università di Jena, dove aveva sviluppato le basi matematiche che hanno reso possibili i successi di Zeiss. È stato molto probabilmente qui, in un'università pubblica dove ha beneficiato del sostegno e della ricerca di altri accademici, che Abbe ha concluso che i suoi successi non appartenevano solamente a lui. Portò con sé questa convinzione alla impresa Zeiss.

La Fondazione Carl Zeiss garantisce che l'azienda non possa essere venduta e che gli utili vengano reinvestiti o donati per il bene comune. Abbe fece in modo che la fondazione tutelasse i diritti dei lavoratori, garantendo loro l'assistenza sanitaria e l'assicurazione pensionistica, le ferie pagate e una giornata lavorativa di 8 ore. Prescrisse pure che l'importo del salario più alto di qualsiasi dipendente Zeiss sia al massimo 12 volte quello del lavoratore che riceve lo stipendio più basso avendo un'anzianità aziendale di almeno due anni. Oggi Zeiss è un'azienda innovativa e di successo, con oltre 7 miliardi di euro di profitti annuali. Attraverso le sue donazioni benefiche, Zeiss sostiene iniziative locali e globali per promuovere l'assistenza sanitaria e migliorare l'educazione scientifica e la ricerca. La fondazione è stata un generoso sostenitore dell'Università di Jena, dove la tecnologia Zeiss è stata originariamente sviluppata.

Da allora, sono emerse centinaia di altre aziende di steward-ownership. Alcune di queste società hanno adottato strutture basate su fondazioni simili a quella di Zeiss, mentre altre hanno optato per modelli giuridici diversi. Le più note di queste aziende sono l'azienda tedesca di elettronica Bosch, la danese Novo Nordisk, la catena di grandi magazzini britannica John Lewis e l'americana Mozilla, pioniera di internet.

[1.] **Thomson, 2017**

[2.] **Friedman, 1970**

Principi fondamentali

Le strutture di steward-ownership impegnano le aziende a rispettare due principi chiave:

Profitti al servizio del purpose

Per le società di proprietà degli steward, i profitti sono un mezzo per raggiungere un fine, non un fine in sé e per sé. I profitti generati dall'azienda vengono reinvestiti nell'attività, utilizzati per ripagare gli investitori, condivisi con gli stakeholder o donati.

Autogoverno

Le imprese di steward-ownership assicurano che i diritti di voto siano detenuti da persone che sono attivamente impegnate o strettamente collegate alla società. Ció significa che l'azienda si autodetermina. Le decisioni sono quindi prese ed eseguite da coloro che sono intimamente collegati all'organizzazione (gli "stewards"), non da azionisti anonimi. Gli stewards assumono la responsabilità imprenditoriale dell'attivitá, dei valori e del legato della società.

Questi principi sono un impegno vincolante per la conservazione della *mission* e la indipendenza dell'impresa nel lungo termine. Il modo in cui sono legalmente sanciti nel DNA legale di un'azienda varia da un'organizzazione all'altra, ma tutti i modelli di steward-ownership assicurano che il volante di un'azienda sia trasmesso a successori capaci, di talento e allineati ai valori. Il controllo non può essere acquistato o ereditato. In questo senso, la steward-ownership rappresenta una terza opzione per assegnare il potere in una impresa alternativa alla vendita e l'eredità. Questa allocazione alternativa del potere assicura che le decisioni del management rispecchino gli interessi di una più ampia gamma di stakeholder - non solo gli azionisti economici.

I profitti in queste organizzazioni sono chiaramente definiti come uno strumento per sostenere la *mission* dell'azienda, non un fine in sé e per sé. Di conseguenza, queste strutture aiutano a risolvere il conflitto intrinseco tra la massimizzazione del profitto e la salvaguardia della mission. Poiché i diritti economici e di voto sono chiaramente separati, nessun singolo proprietario, dipendente o stakeholder esterno ha diritto al profitto a costo del successo dell'azienda. Inoltre, nessun soggetto è personalmente incentivato a massimizzare il profitto a scapito dello scopo. Questo assicura che gli stewards di una società siano in grado di prendere le decisioni migliori per l'intera organizzazione, non solo per se stessi o per i fornitori di capitale. Ciò consente loro di adottare una prospettiva a lungo termine sulla strategia senza la pressione dei rapporti trimestrali sugli utili o delle valutazioni delle azioni quotate in borsa.

> La proprietà non è solamente un insieme di diritti, bensì prima di tutto una serie di responsabilità e obblighi al fine di realizzare lo scopo e il purpose dell'impresa.

– Colin Meyer

Vantaggi comprovati della steward-ownership

La steward-ownership mantiene lo scopo e la mission sottostanti di un'azienda profondamente radicate nel suo funzionamento, e consente a generazioni di steward di portare avanti i valori di un'organizzazione e di proteggerne l'impatto. Le aziende steward-ownership hanno dimostrato di avere più successo a lungo termine e agiscono nell'interesse di un'ampia gamma di stakeholder, inclusi i dipendenti, i consumatori e la società.

Orientamento a lungo termine

Senza la pressione a breve termine dei mercati finanziari e degli investitori, le aziende di steward-ownership possono concentrarsi su ciò che è meglio nel lungo periodo per le loro organizzazioni, i dipendenti, i clienti, gli investitori e la società in generale. Questo porta ad una maggiore innovazione, in quanto le aziende sono in grado di reinvestire una parte maggiore dei loro guadagni in ricerca e sviluppo.[3] Ne consegue anche una maggiore longevità e resilienza in caso di recessione economica. Le aziende di proprietà dello steward hanno sei volte più probabilità di sopravvivere nell'arco di 40 anni rispetto alle aziende convenzionali.[4]

Mission e conservazione dei valori

La steward-ownership è un impegno a lungo termine per la *mission* e i valori di un'azienda. Queste aziende possono senz'altro raccogliere capitale per crescere, però il controllo dell'azienda non può mai essere acquistato o venduto nel senso tradizionale del termine. Anche se un'azienda di steward-ownership è in una posizione in cui non può più sopravvivere e ha bisogno di vendere, il ricavato della vendita è bloccato nella struttura e andrebbe a promuovere lo scopo dell'azienda. Senza la pressione degli stakeholder esterni, le aziende possono prendere decisioni che sono allineate sia con le loro mission che con i loro obiettivi di business a lungo termine.

Buon governo e gestione

La steward-ownership crea le basi per una governance e una gestione eccezionali, fattori critici per il successo a lungo termine di qualsiasi azienda. Il passaggio alla steward-ownership richiede una profonda esplorazione dei valori, della mission, dello scopo e degli obiettivi di un'organizzazione. Il processo di definizione della governance costringe gli attuali proprietari e stakeholder a identificare quali sono a lungo termine le soluzioni migliori per un'azienda. I risultati sono sistemi di governance e di gestione che sono migliori e più produttivi per i dipendenti e il management, e che hanno più successo nel realizzare lo scopo dell'azienda.

Produttività e fidelizzazione dei dipendenti

La steward-ownership è anche un impegno giuridicamente vincolante nei confronti dei dipendenti, che garantisce che il loro lavoro vada a beneficio dello scopo dell'azienda e non solo dei suoi investitori. Questo crea una base psicologica per una motivazione più profonda. Inoltre, i lavoratori sperimentano una maggiore sicurezza sul lavoro, una migliore rappresentanza nella governance aziendale e una retribuzione più equa.[5] Ciò si traduce in un aumento della produttività[6] e della coesione sociale, che consente alle aziende di attrarre e trattenere i migliori talenti.

Fidelizzazione dei clienti

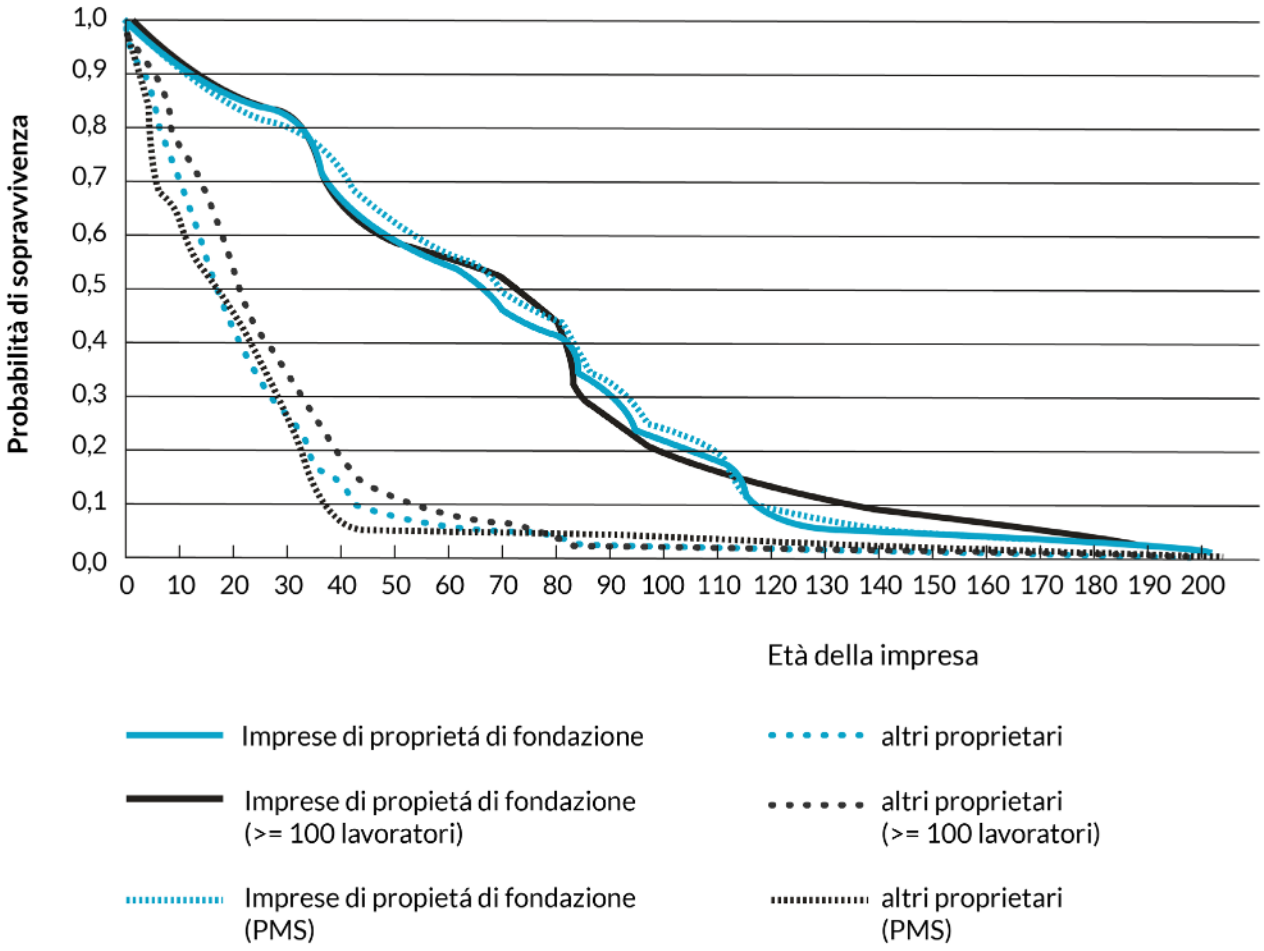
I partner e i consumatori traggono vantaggio dal miglioramento del servizio di un'azienda in cui i dipendenti e i manager si sentono collegati e direttamente responsabili della missione di un'azienda. Questo porta alla fidelizzazione dei clienti a lungo termine. Secondo un sondaggio di Allensbach, più della metà dei tedeschi ha più fiducia nelle aziende di proprietà di fondazioni rispetto ad altre imprese e sono convinti che convinti che siano migliori per la società.[7]

3. Thomson et al, 2018
4. Børsting, Kuhn, Poulsen, Thomsen, 2017
5. Thomsen, 2017
6. Kuhn/ Thomson, 2015; Borsting/ Thomson 2017
7. Allensbach, 2012

Curve di sopravvivenza Kaplan-Meier

Le aziende di proprietà di fondazione hanno sei volte più probabilità di sopravvivere nell'arco di quarant'anni rispetto alle aziende di proprietà convenzionale, come mostra l'indagine statistica danese.[8] Inoltre, gli studi empirici di 300 aziende in Danimarca mostrano una performance economica più elevata della redditività e del valore di mercato delle società di fondazione rispetto alle aziende tradizionali o con azionariato disperso.

Fig.1



[8] Thomsen, 1996; Thomsen/ Rose, 2004

SEZIONE 2: STRUTTURE DI STEWARD-OWNERSHIP

2.1 Soluzioni legali

La Steward-ownership può essere realizzata attraverso diverse strutture che infondono la mission e l'indipendenza di un'azienda nel suo DNA legale. Queste variano da un ordinamento giuridico all'altro, così come la complessità strutturale e le filosofie di governance. Alcune strutture, come il modello Trust-Partnership, sono progettate in modo unico per includere un'ampia gamma di stakeholder nelle loro strutture di governance e di partecipazione agli utili, ad esempio dipendenti, fornitori e investitori. Altri modelli, come la Golden Share, possono essere adattati per soddisfare le esigenze culturali e di governance sia delle piccole che delle grandi organizzazioni.

Tutti i modelli di proprietà che descriveremo condividono gli stessi principi di autogoverno e di profitti al servizio dello scopo. Essi assicurano che il controllo di un'impresa venga tramandato da una generazione di steward di fiducia a quella successiva e che la *mission* dell'azienda sia protetta nel lungo periodo. In tal modo questi modelli si differenziano da altre strutture di proprietà come le imprese a conduzione familiare, le cooperative e le B-corp. A differenza delle aziende a conduzione familiare, in cui sia il voto che i diritti economici vengono trasmessi ai consanguinei, i successori nelle aziende di steward-ownership vengono selezionati in base alle capacità e all'allineamento ai valori. Gli accordi cooperativi, in cui ogni stakeholder ha diritto a un voto, considerano ancora l'azienda come una merce che può essere venduta a vantaggio dei suoi membri. Anche se le imprese di steward-ownership possono essere costituite come cooperative, le strutture di steward-ownership separano i diritti economici da quelli di voto, quindi nessuno è incentivato a vendere. E a differenza delle B-Corp, nelle quali l'azienda si impegna a realizzare il proprio *purpose*, la steward-ownership cambia sostanzialmente la struttura di potere dell'impresa. Nelle società di steward-ownership il controllo aziendale cessa di essere una merce, un oggetto speculativo, al fine di garantire l'indipendenza della impresa nel lungo termine. In questo senso, la steward-ownership va oltre questi modelli al fine di assicurare l'indipendenza di una impresa, preservare la sua *mission* e separare i diritti economici da quelli di voto.

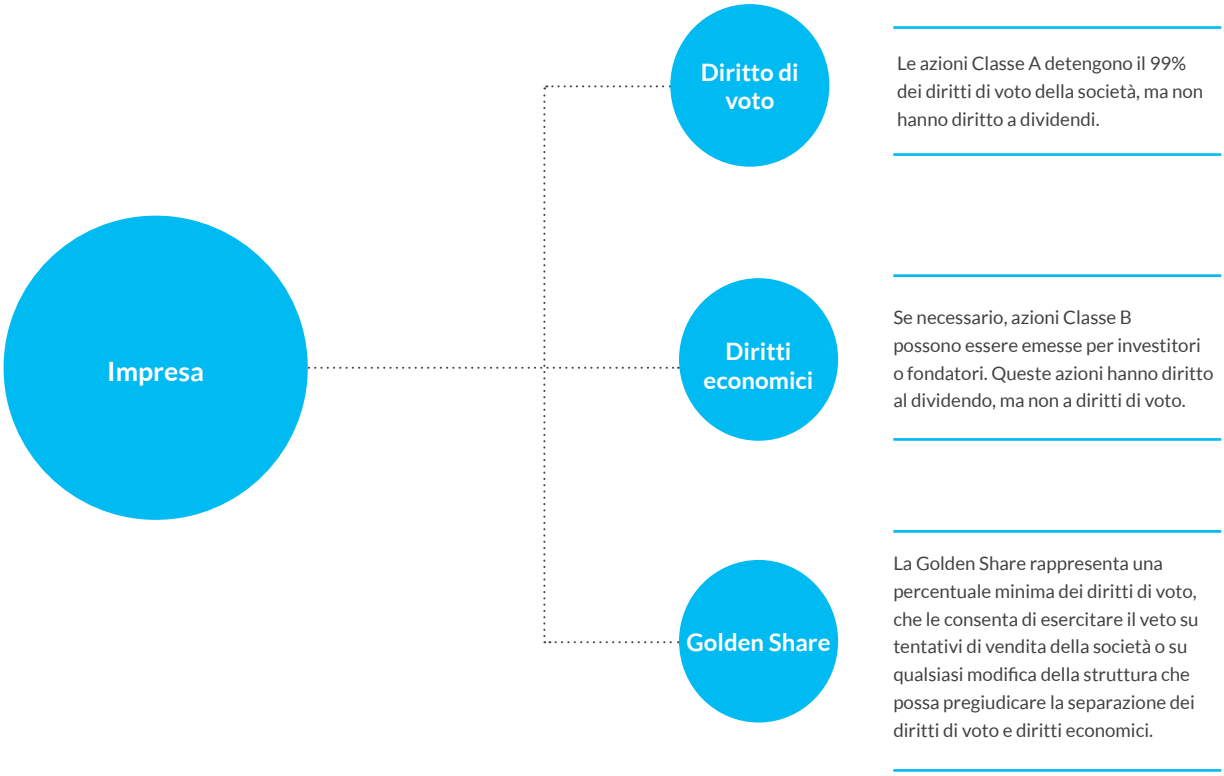
Golden Share

Ordinamenti giuridici: Esempi noti in Germania, Paesi Bassi, Finlandia e Stati Uniti
Esempi: Sharetribe (FIN), Zielwear (USA), Creative Action Network (USA), Ecosia (Germania), Waschbär (Germania), Buurtzorg T(NL)

Il modello di Golden Share assicura che l'azienda sia controllata da persone che sono attivamente coinvolte o collegate all'attività (gli "steward"). Gli steward detengono i diritti di voto senza alcun diritto economico, e questi diritti di voto non possono essere venduti o ereditati. Come in tutte le strutture di steward-ownership, quando gli steward lasciano il loro ruolo, devono trasferire i loro diritti di voto a successori capaci o restituirli alla società. Questa struttura è protetta da una «golden share», che ha l'autorità di porre il veto a qualsiasi tentativo di sciogliere la struttura di steward-ownership stabilita nello statuto della società.

La Golden Share assicura che gli asset di una società siano al servizio dello scopo della stessa e non possano essere privatizzati, e che la loro governance rimanga nelle mani di persone interessate alla mission dell'azienda, piuttosto che ai soli profitti. Nel modello Golden Share, ci sono dai due ai quattro tipi di azionisti. I meccanismi di funzionamento di queste azioni variano da un ordinamento giuridico all'altro, ma la logica essenziale rimane la stessa:

Fig.2



Azioni degli stewards

Queste azioni rappresentano tipicamente dal 99 al 100 % dei diritti di voto della società, senza alcun diritto di dividendo. Queste azioni non possono essere vendute sul libero mercato, né possono essere trasferite automaticamente ai consanguinei. Le azioni degli steward vengono invece trasmesse a successori capaci e allineati. Alcune società limitano esplicitamente il gruppo di persone che possono ricevere azioni - per esempio, molte società che utilizzano un modello di Golden Share specificano che le azioni degli steward possono essere detenute solo da dipendenti attivi. Alcune restrizioni meno comuni includono altri gruppi di stakeholder chiaramente definiti, o limitano la proprietà delle azioni a persone attive nella gestione dell'azienda.

Il modo in cui vengono scelti i successori varia da un'azienda all'altra. In alcune imprese, come ad esempio Bosch (vedi caso di studio a pagina 52), gli steward selezionano i loro successori, che vengono poi confermati o ai quali viene posto il veto da un consiglio dei lavoratori; altri sono guidati da un consiglio di successione di consulenti indipendenti; in alcuni casi, gli steward vengono nominati dall'azienda o da un attore esterno, di solito anni prima della successione.

Azioni privilegiate senza diritto di voto

Se necessario, può essere creata una classe di azioni con diritti economici ma senza diritto di voto. Queste azioni possono essere detenute da un ente di beneficenza, investitori, dipendenti o fondatori. I dipendenti e i fondatori possono detenere queste azioni solo se queste sono soggette a un tetto massimo, al fine di evitare un conflitto di interessi tra il perseguimento della mission e la massimizzazione dei profitti. In ogni caso, queste azioni sono idealmente emesse con diritto di riacquisto limitato, in modo che la società possa riacquistarle in futuro.

Golden share

Questa classe di azioni può comprendere l'1% o meno dei diritti di voto della società. La Golden Share detiene diritti di veto su tutte le decisioni che potrebbero effettivamente minare l'impegno della società nei confronti della steward-ownership. Questa azione di veto è detenuta da una fondazione che presta un «servizio-di-veto» come la Fondazione Purpose. Per poter prestare questo servizio, una fondazione deve essere indipendente e avere disposizioni chiare nel proprio statuto che le consentano di utilizzare questo diritto di veto per proteggere le disposizioni di steward-ownership.

Se la Golden Share normalmente non esercita un controllo rilevante su un'azienda, essa può - ma non deve necessariamente - rappresentare una parte significativa del capitale nominale dell'azienda. Ad esempio, in Germania una società a responsabilità limitata (GmbH) deve avere almeno 25.000 euro di capitale nominale. Il valore della quota di veto può essere fissato a 1 euro, oppure a 24.900 euro; in quest'ultimo caso, una azione degli steward avrebbe un valore nominale di 100 euro. Ciò rende più facile il loro trasferimento ai successori. Anche se le autorità finanziarie e fiscali di solito non si preoccupano del trasferimento di quote non economiche, è ancora meno probabile che trovino una base imponibile ad un valore così basso.

Questo design garantisce l'indipendenza a lungo termine di un'azienda. Le modifiche a questa struttura possono essere apportate solo con l'approvazione dell´azionista Golden Share, che ha l'autorità di porre il veto a qualsiasi modifica che possa minare la separazione dei diritti di controllo e dei diritti economici o che porti alla vendita della società. L'azionista Golden Share che presta questo "servizio di veto" (tipicamente una fondazione dedicata a questo scopo) non ha diritto di voto in nessuna decisione aziendale salvo quelle che cambierebbe lo statuto della società per quanto riguardala sua struttura di steward-ownership. La Fondazione Purpose (che offre tale servizio) è obbligata, in base al proprio statuto, a porre veto a qualsiasi modifica dello statuto di una società in questo senso. Questa struttura garantisce alle aziende una completa libertà imprenditoriale, assicurando al contempo il mantenimento dei principi di steward-ownership.

Fondazione Holding

Ordinamenti giuridici: Esempi noti in Europa, negli Stati Uniti e in America Latina

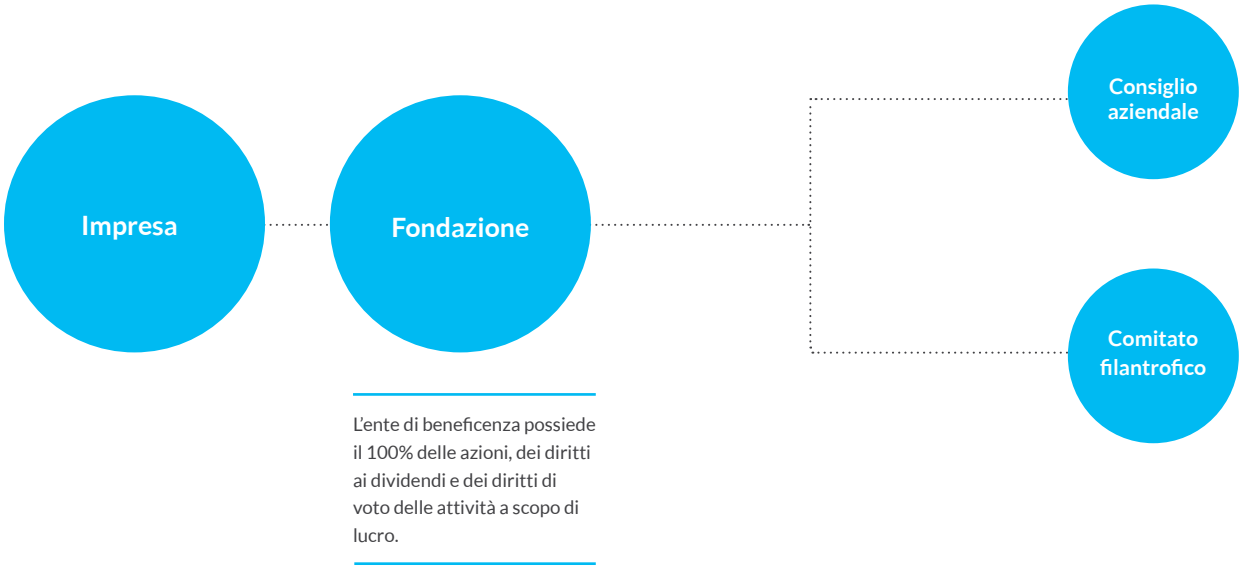
Esempi: dm-drogerie markt (Germania), Hempel Foundation (Danimarca), Zeiss (Germania)

In una struttura con Fondazione Holding, l'impresa è detenuta maggioritariamente da un'istituzione autonoma senza scopo di lucro. In alcuni casi, i membri del consiglio di amministrazione della fondazione fungono da leader della società; in altri casi ricoprono un ruolo nel consiglio di amministrazione o di vigilanza senza incarichi esecutivi. Strutture di fondazione unica spesso hanno due consigli di amministrazione: uno che detiene i diritti di controllo della società e uno che ha il diritto di distribuire dividendi per iniziative di beneficenza. La separazione dei consigli di amministrazione garantisce che non vi sia conflitto di interessi tra il ramo non-profit e quello operativo di un'impresa.

Questo modello è prevalente in Danimarca, mentre è meno comune in altri paesi a causa delle normative fiscali. Anche nei Paesi Bassi sono ampiamente utilizzati i modelli delle fondazione holding, in parte perché possono essere costituite anche come cosiddette società «STAK» - un tipo speciale di fondazione che può emettere certificati economici. In una STAK, una fondazione controlla la società, ma può concedere azioni con diritti economici con diritto di voto limitato o senza diritto di voto.

Le fondazione holding hanno spesso due organi di amministrazione:
1) un consiglio aziendale, che esercita il diritto di voto della fondazione nella impresa.
2) un comitato filantropico, che si occupa della distribuzione delle donazioni di beneficenza.

Fig.3



Fondazione-Trust

Ordinamenti giuridici: Esempi noti in Germania e nei Paesi Bassi
Esempi: Robert Bosch (Germania), Elobau (Germania), Mahle (Germania)

Il modello della Fondazione-Trust, o doppia-entità, assicura che un'azienda rimanga indipendente e che sia governata da persone che investono nella sua mission, piuttosto che nei profitti. Il modello separa completamente i diritti di voto e i diritti ai dividendi collocandoli in due entità giuridiche distinte: I diritti ai dividendi sono detenuti da una fondazione di beneficenza, mentre i diritti di voto sono mantenuti in un trust o in una fondazione gestita da stewards. Gli steward possono essere gli attuali leader dell'azienda, una combinazione di leader attuali, leader precedenti e supervisori esterni indipendenti (come nel caso di Bosch), oppure esclusivamente leader esterni indipendenti ed ex leader (come Mahle o Elobau).

Per implementare il modello della Fondazione-Trust, una società ha bisogno di due classi di azioni separate: le azioni degli steward, con diritto di voto ma senza diritto di dividendo, e le azioni privilegiate con diritto a dividendo ma senza diritto di voto. Queste due classi di azioni sono detenute da due entità giuridiche separate.

Grazie a questa netta separazione tra diritti di voto e diritti economici, il modello di Fondazione -Trust è particolarmente efficace per distinguere gli utili dai contributi di beneficenza. In questo modello non c'è alcun meccanismo che permetta alla braccio no-profit della organizzazione di esercitare pressioni sulla società per generare più profitti per i suoi scopi caritatevoli.

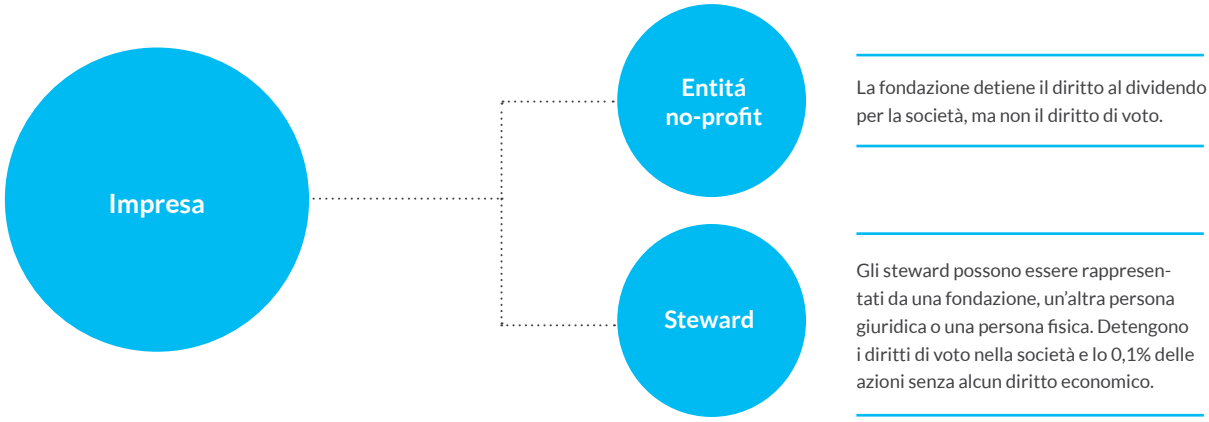
Entità steward

La entità steward è l'organo di controllo e detiene le azioni steward con diritto di voto. Può essere un'associazione, una fondazione, un trust, o un'altra struttura legale. Gli steward possono includere gli amministratori, i dipendenti della società, ma anche consulenti esterni o partner, a seconda della struttura di governance del caso. Gli statuti che regolano questa entità garantiscono che gli steward non possano né vendere le loro azioni con diritto di voto né trasferirle ai loro figli. Queste azioni possono invece essere detenute solo fino a quando lo steward rimanga legato alla società. Possono essere applicate diverse restrizioni su chi può detenere queste azioni con diritto di voto, e generalmente ne è vietata la libera vendita.

Entità con diritti economici

La entità, che detiene il diritto ai dividendi, può essere una fondazione di beneficenza, un trust di beneficenza o qualsiasi altro tipo di ente senza scopo di lucro. Tale entità riceve i dividendi e può distribuire denaro ad iniziative di beneficenza, assicurando che i profitti della società non siano privatizzati o utilizzati per massimizzare il shareholder value. In alcuni casi, tale entità non detiene tutte le azioni con diritti economici - alcune azioni possono anche essere detenute da investitori privati, o vendute sul mercato azionario. Poiché queste azioni non hanno diritto di voto, non hanno alcuna influenza o controllo sull'importo del dividendo che viene loro corrisposto; in alcuni casi, tuttavia, queste azioni di dividendo hanno diritto a un certo dividendo minimo.

Fig.4

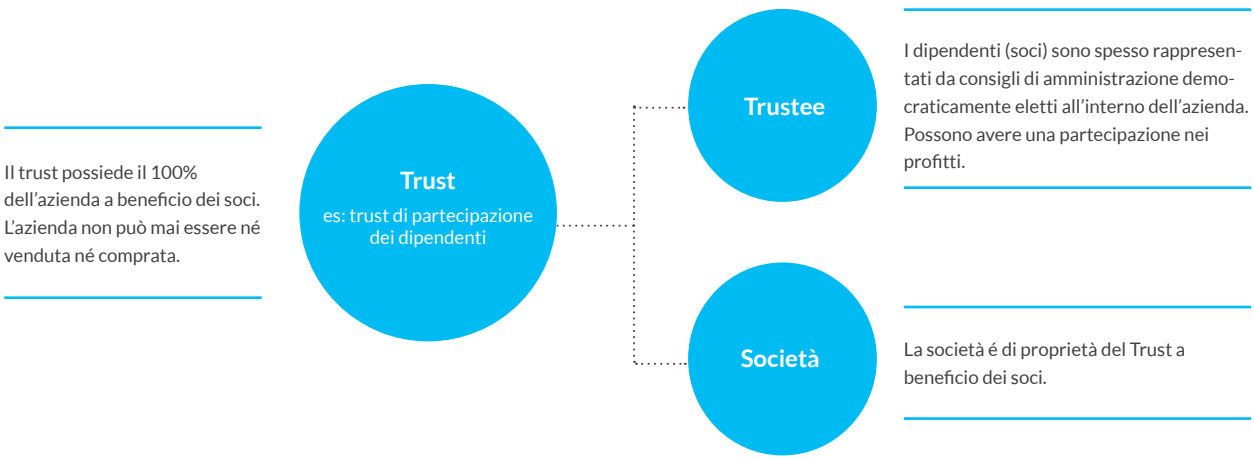


Trust-Partnership

Ordinamenti giuridici: Regno Unito
Esempi: John Lewis Partnership (Regno Unito)

In un Trust-Partnership, l'azienda è di proprietà di un trust per conto di un gruppo di soci, più comunemente i dipendenti dell'azienda. Questa struttura spesso combina la democrazia dei dipendenti con la meritocrazia. Tutti i soci, o un gruppo rappresentativo di soci, partecipano alla gestione dell'azienda e ne condividono gli utili. Poiché ogni partner riceve solo una piccola parte dei profitti, ad esempio un tredicesimo-quattordicesimo del suo stipendio base, il modello dà comunque priorità allo scopo rispetto alla massimizzazione del profitto e non può essere paragonato alle normali aziende di proprietà degli azionisti in cui i proprietari assenti raccolgono tutti i profitti. In molti casi, ad esempio nel caso di John Lewis, il titolare del diritto di voto di maggioranza è un trust indipendente dai lavoratori che nomina il CEO attraverso un processo meritocratico, mentre i lavoratori hanno il diritto di licenziare il CEO.

Fig.5



Perpetual Purpose Trust

Ordinamenti giuridici: Negli Stati Uniti, quattro stati hanno leggi sui trust che soddisfano tutti i criteri per un Perpetual Purpose Trust così come vengono richiesti dalla steward-ownership: Delaware, New Hampshire, Wyoming, Oregon e Maine. Anche il Nevada e il Sud Dakota lo consentono in via di principio, ma con dei vincoli.
Alcuni esempi: Organically Grown Company (USA), Equity Atlas (USA), Mëtis Construction (USA)

Il Perpetual Purpose Trust (PPT) è un trust non caritatevole che viene costituito a beneficio di uno scopo piuttosto che di una persona. A differenza della maggior parte dei trust, che generalmente durano 21 anni o terminano con la morte del concedente, un PPT può operare a tempo indeterminato. La struttura del PPT garantisce una grande flessibilità nella struttura dei contratti fiduciari, nello scopo del trust e nel modo in cui gli organi operativi si relazionano tra loro.

Di conseguenza, il PPT rende possibile l'inclusione di più gruppi di stakeholder - come venditori e dipendenti - nel contratto di Trust

Fig.6

Conclusione

Le forme di steward-ownership qui descritte variano molto nella loro complessità giuridica e strutturale. Alcune sono molto semplici ed economiche da implementare, come il modello Golden Share, mentre altre, come il modello Trust-Foundation, offrono vantaggi alle aziende più grandi, ma richiedono la formazione e il mantenimento di nuove entità legali. La scelta della forma di steward-ownership «giusta» dipende dalle esigenze, dalla cultura e dalla maturità di un'azienda. I casi presentati in questo libro (pagine 41-99) offrono esempi di aziende che hanno implementato queste strutture, e mostrano i vantaggi e gli svantaggi di ciascuna a seconda delle esigenze dell'azienda

SEZIONE 3: STEWARD-OWNERSHIP & FINANZIAMENTO DELLE IMPRESE

3.1 Innovare la finanza per le imprese sociali
Aner Ben-Ami

La comunità delle imprese sociali è venerata come un ecosistema innovativo di investitori e imprenditori, con modelli di business diversificati come le sfide che affrontano, dalla povertà nel sud del mondo alla criminalità recidiva, all'agricoltura urbana negli Stati Uniti.

Come vengono finanziate queste imprese?

Stranamente, la stragrande maggioranza delle imprese sociali raccoglie capitali utilizzando strumenti standard di equity o note convertibili, pensati originariamente per le start-up tecnologiche a crescita rapida. Ma se un'azienda sta costruendo un sistema di distribuzione dell'acqua in Kenya o un polo alimentare locale in North Carolina, perché dovrebbe essere finanziata con le stesse forme di investimento usate per finanziare Snapchat, Instagram o Uber? Quando è stata l'ultima volta che un progetto di supporto agli artigiani è stato quotato in borsa o è stato acquisito da Google?

In Candide Group cerchiamo di investire in aziende e fondi che offrono soluzioni sistemiche ai problemi di giustizia sociale e sostenibilità. Crediamo che il modello economico e gli strumenti di investimento utilizzati siano parti inseparabili di qualsiasi approccio al cambiamento sistemico. Non è sufficiente applicare gli stessi vecchi modelli alle aziende che distribuiscono prodotti biologici, che assemblano elettronica di consumo di origine equa e solidale o che lanciano marchi di consumo impegnati in catene di fornitura etiche. Crediamo che il COME opera il business sia importante tanto quanto il prodotto o il servizio che vende. E le strutture di investimento - chi possiede l'impresa, come viene fornita la liquidità, chi prende le decisioni, ecc.- sono una incredibile leva per definire il COME.

Dobbiamo ridefinire i termini che meglio si adattano alle caratteristiche uniche delle imprese sociali. Che si tratti di linee temporali più lunghe, di exit non convenzionali o di una più ampia partecipazione della comunità, il modo in cui oggi finanziamo le imprese ha un enorme effetto sul loro potenziale impatto a lungo termine.

Condizioni contrattuali convenzionali: Cosa c'è che non va?

I modelli per gli investimenti azionari presuppongono nelle loro fasi iniziali un alto tasso di fallimento: Come regola generale, gli investitori angel e i venture capitalist si aspettano che circa il 15% delle aziende generi l'85% dei loro rendimenti. Secondo questo modello, almeno la metà di un portafoglio renderà meno del capitale originariamente investito. Ecco perché gli investitori early-stage cercano rendimenti molto alti - poiché questi «home run» devono compensare tutti gli investimenti falliti. Ciò significa che gli investitori early stage venture/angel dovrebbero investire solo in aziende che hanno il potenziale per diventare grandi vincitrici. Questo è il modo in cui funziona il capitale di rischio - "go big or go home". Ma questo modello è veramente il migliore per (la maggior parte dei) fondatori? E per la società nel suo complesso?

Guardando il mondo attraverso la lente del capitale di rischio, facciamo tre cose che spesso sono dannose per i fondatori, i lavoratori, le comunità e il pianeta:

- Trascuriamo le aziende che potrebbero diventare buone imprese sostenibili, ma che non sono in grado di generare i profitti che i fondi di venture capital cercano.
- Rendiamo più probabile che le aziende falliscano spingendole ad assumersi rischi eccessivi alla ricerca di colpi di fortuna.
- Spingiamo le aziende alla cosiddetta «exit», la vendita o quotazione in borsa dell'azienda a prescindere se ciò sia in linea o meno con la loro visione e la loro mission fondativa.

Come dimostra la ricerca in questo libro, abbiamo bisogno di strutture di proprietà e di finanziamento alternative che:

(1) siano abbastanza flessibili da soddisfare le esigenze di tipologie di imprese molto diverse (più/meno stile "venture»)

(2) consentire alle aziende di rimanere impegnate nelle loro mission fondative, piuttosto che costringerle a sacrificare o diluire le loro mission per soddisfare le esigenze degli investitori (crescita, exit, ecc.).

Approcci alternativi: Cosa fare invece?

Per contrastare questo approccio «one-size-fits- all», un gruppo crescente di investitori e imprenditori sta lavorando per sviluppare e applicare strutture di investimento che sostengano la traiettoria di crescita delle imprese sostenibili, forniscano ritorni realistici per gli investitori e consentano alle imprese di mantenere la loro mission in prima linea.

Diciamo che queste alternative hanno «exit strutturate». In queste operazioni, il percorso verso la liquidità è esplicitamente strutturato nei termini dell'operazione, invece di dipendere da un'acquisizione non ancora identificata o da un'IPO.

La premessa e l'intento generale di queste strutture possono essere riassunte come segue: Se un investimento può realisticamente sostenere un'impresa fino ad un punto in cui è abbastanza redditizio da ripagare gli investitori, e si concorda sul fatto che una exit tradizionale è improbabile o indesiderabile, dovremmo essere in grado di trovare una struttura che offra liquidità agli investitori e sostenibilità per l'impresa stessa.

Gli esempi di come questo viene realizzato sono variegati e in evoluzione.

- In alcuni casi, gli investimenti sono ancora strutturati come investimenti azionari, ma i piani di riscatto sono più esplicitamente definiti. L'azienda potrebbe impegnarsi a riacquistare le azioni ogni anno utilizzando una certa percentuale dei suoi profitti o dei suoi ricavi, oppure - se ciò non è fattibile - l'azienda potrebbe riacquistare le azioni attraverso un rifinanziamento alla fine della vita dell'investimento (ad esempio un'opzione «put» che gli investitori possono utilizzare dopo 7 anni).

- In altri casi, gli investimenti sono strutturati come prestiti basati sui ricavi o sui profitti. Ad esempio, gli investitori possono ricevere il 3% delle entrate fino a quando non ricevono un totale di 3 volte il loro investimento iniziale. Più velocemente l'azienda cresce, più velocemente gli investitori guadagnano il loro pieno rendimento (e viceversa).

Stiamo assistendo a un aumento di interesse da parte dei fondatori che sono sempre più consapevoli del fatto che il «tapis roulant» del capitale di rischio potrebbe non essere la soluzione giusta per loro. Da parte degli investitori dobbiamo recuperare un po' di tempo per sviluppare gli strumenti e le soluzioni giuste per questi fondatori, ma siamo entusiasti di continuare a lavorare su queste soluzioni alternative con pionieri come Purpose!

Aner Ben-Ami è un investitore di impatto e fondatore del Candide Group di Oakland, CA che consiglia e supporta i family office sull'investimento di impatto.

3.2 Strumenti di finanziamento alternativi

Come tutte le imprese, anche le società di steward-ownership raggiungono fasi del loro sviluppo in cui hanno bisogno di capitali di investimento per crescere e sviluppare il loro business. Quando un'azienda di steward-ownership, o un'azienda interessata a passare alla steward-ownership, raggiunge questo punto, i suoi fondatori spesso scoprono che il mondo della finanza non è in grado di soddisfare le sue esigenze. In primo luogo, consideriamo il contesto delle start-up: l'ecosistema del capitale di rischio e i suoi strumenti di finanziamento non sono progettati per finanziare in modo sostenibile le aziende mission-driven. L'intero sistema di finanziamento delle start-up si basa sull'iniezione di grandi quantità di capitale per far crescere un'impresa in modo che possa essere venduta in un'uscita redditizia o in una IPO.

A causa dell'elevato tasso di fallimento delle start-up, questi strumenti sono progettati per produrre rendimenti di almeno 10x e più dagli investimenti di successo. Inoltre, i termini contrattuali utilizzati per questi investimenti spesso conferiscono agli investitori diritti di minoranza di ampia portata. Un esempio è il diritto di «drag-along». I diritti drag-along danno agli investitori interessati a vendere un investimento il diritto di costringere gli altri proprietari, compresi i fondatori, ad aderire all'accordo. Ovviamente, questo può minare la missione sociale o ambientale della società sottostante, ma questa è una preoccupazione secondaria per l'investitore - e agli obiettivi finanziari degli investitori viene dato più peso rispetto allo scopo della società stessa.

Per le aziende che cercano di dare priorità alla sostenibilità a lungo termine e all'impegno di più stakeholder, queste strutture di capitale sono spesso del tutto incompatibili.

Le aziende mature devono affrontare una sfida simile. Senza accesso a risorse di capitale paziente e a lungo termine, queste aziende sono spesso costrette a vendere a società di private equity o a quotarsi in borsa per fornire liquidità agli investitori, ai fondatori e ai dipendenti. Le società di private equity guadagnano denaro tagliando i costi, massimizzando i profitti e, in ultima analisi, rivendendo le aziende ad altre imprese, dove il ciclo continua. È molto difficile per qualsiasi impresa mantenere i propri valori e la propria missione in questo modello. E le aziende devono affrontare sfide simili sul mercato pubblico, dove i rapporti trimestrali sui profitti, gli investitori speculativi e gli azionisti attivisti chiedono alle aziende di dare priorità ai profitti a breve termine rispetto alla missione e alla strategia a lungo termine. Quotarsi in borsa e vendere garantisce dover dare priorità al valore degli azionisti rispetto alla sua missione e agli interessi degli altri stakeholder.

Riassumendo, gli strumenti di finanziamento convenzionali raramente funzionano per le imprese sociali o per le società di proprietà degli amministratori, perché:

- aspettative di ritorno eccessive portano a traiettorie di crescita irrealistiche, e lasciano imprese (che non possono diventare «unicorni») senza finanziamenti;

- Il finanziamento azionario con azioni privilegiate è spesso concepito in modo in cui gli investitori ottengono il maggior controllo possibile su un'azienda; e

- La vendita di azioni a investitori di private equity o sul mercato pubblico priva le imprese della loro indipendenza e le costringe a dare priorità al shareholder value rispetto alla mission.

Questi strumenti di finanziamento contraddicono i principi di steward-ownership, compromettendo l'indipendenza delle imprese e qualsiasi prospettiva orientata alla mission sui profitti.

Il problema è ulteriormente aggravato dal fatto che anche gli investitori d'impatto probabilmente cercheranno condizioni simili quando finanziano le imprese sociali. Mentre gli investitori di impatto spesso condividono con i fondatori obiettivi di impatto sociale, spesso non si rendono conto delle implicazioni di tali obiettivi per la struttura di finanziamento di un'azienda. Questo è il motivo per cui spesso vediamo investitori d'impatto che cercano rendimenti simili a condizioni e tempi simili agli investitori di venture capital e private equity.

Fortunatamente, esistono valide alternative al finanziamento convenzionale e una comunità crescente di investitori e imprenditori che li sfruttano per sostenere una crescita costante e bilanciare l'impatto della loro attività con i rendimenti per gli investitori. Daremo un'occhiata dettagliata alle diverse opzioni disponibili per il finanziamento di imprese di steward-ownership esistenti e future.

Azioni privilegiate riscattabili senza diritto di voto

Come la equity tradizionale, le azioni senza diritto di voto rappresentano la proprietà finanziaria della società. Le azioni riscattabili possono - e talvolta devono - essere riacquistate dalla società a una valutazione predeterminata, gradualmente o a una data di scadenza fissa. Il valore e la data di riscatto sono chiaramente definiti nell'accordo di inversione. I rimborsi possono essere pagati da diverse fonti di liquidità, tra cui contanti, successivi round di investimento o credito.

Per le società di steward-ownership, queste azioni vengono create senza diritto di voto. Al posto del diritto di voto, gli investitori necessitano di norma di clausole protettive per garantire un certo ricorso in situazioni di emergenza, ad esempio quando un CEO froda un'azienda.

A differenza dei modelli di finanziamento basati sui ricavi, le azioni privilegiate riscattabili senza diritto di voto mantengono il capitale all'interno delle aziende durante i primi anni cruciali della loro crescita. Hanno anche il vantaggio di limitare la valutazione del riscatto ad un certo multiplo del prezzo di acquisto originale, evitando che le azioni diventino troppo costose da riacquistare una volta che l'azienda ha raggiunto la redditività. Per un investitore, un'azione riscattabile ha il vantaggio che il ritorno è relativamente sicuro e prevedibile a condizione che la società rimanga solvibile.

Profilo della società

Le azioni privilegiate riscattabili senza diritto di voto funzionano bene per le imprese di steward-ownership che vogliono raccogliere ingenti somme di capitale ($1M+) in più round mantenendo il controllo sul processo decisionale. Idealmente, la società ha un percorso di crescita dei ricavi che le permette di soddisfare i crescenti obblighi di riscatto. Questo strumento è uno dei più generalmente applicabili ed è stato utilizzato in casi che vanno dalle start-up alle aziende mature che passano attraverso un processo di ricapitalizzazione. Per le società in fase successiva, le azioni privilegiate riscattabili senza diritto di voto spesso includono un dividendo «di base» per fornire una fonte di reddito sicura e continuativa per gli investitori.

Variabili

- Calcolo del prezzo di ricompra o del prezzo massimo
- Piano di ricompra, periodo di grazia
- Condizioni alle quali gli investitori o la società possono chiedere il rimborso delle azioni
- Eventuale dividendo base
- Disposizioni di protezione per gli investitori

Fig.7

Vantaggi	Svantaggi
Simile al capitale convenzionale proprio, familiare agli investitori	Richiede un'attenta pianificazione aziendale per assicurarsi che i riacquisti siano fattibili
Un percorso chiaro verso la liquidità per gli investitori e i fondatori	Richiede un attento equilibrio tra la raccolta di capitale e le aspettative di crescita
Stabilisce un prezzo di ancoraggio, un percorso e una struttura chiari per futuri aumenti di capitale	Difficile avere successivi round, se la crescita è stata più lenta del previsto

Strumenti ibridi

Prestiti subordinati

I prestiti subordinati sono prestiti non garantiti, subordinati ad altri debiti, e risultano quindi come capitale proprio nel bilancio di una società. Un investimento viene pagato alla società come prestito ed è rimborsato in un periodo di tempo predefinito; il tasso di interesse può essere fisso o variabile, legato ai tassi di prestito interbancario o ai risultati della società. Ci sono molte possibilità per strutturare i termini - per esempio, potrebbero specificare che l'interesse viene pagato solo fino a quando non viene restituito un multiplo prestabilito del capitale. I prestiti subordinati funzionano bene per gli investitori, che spesso si accontentano di assumersi un rischio di tipo azionario, ma preferiscono la semplicità e la flessibilità di un strumento di debito. Le aziende che assumono prestiti subordinati dovranno trattare il rimborso del prestito come un costo, piuttosto che distribuire gli utili netti come avrebbero fatto se avessero emesso equity. Il vantaggio di trattare i pagamenti di interessi come costi è che riducono il reddito imponibile di una società.

Partecipazione atipica silenziosa

Questo tipo di partecipazione, comune in Germania, è uno strumento di capitale mezzanino che agisce come un capitale proprio ma senza il controllo.
Si tratta di una partnership non commerciale (in tedesco «GbR», abbreviazione di «Gesellschaft bürgerlichen Rechts») tra un investitore e una società. L'investitore partecipa direttamente ai profitti e alle perdite della società, e questi profitti o perdite diventano effettivi ai fini fiscali nel momento in cui si verificano. La partecipazione tacita atipica funziona bene in Germania, in parte perché le perdite che gli investitori subiscono prima che una società raggiunga la redditività riducono immediatamente i loro debiti fiscali. Inoltre, è molto più facile da attuare rispetto a un vero e proprio investimento azionario; non necessita di autenticazione notarile, ma funziona proprio come il capitale proprio dal punto di vista finanziario. La partecipazione atipica silenziosa non deve necessariamente comportare diritti di voto, ma può includere alcune clausole protettive.

Demand Dividend

Lo strumento

Il “demand dividend”, strumento utilizzato principalmente negli Stati Uniti è una partecipazione privilegiata che richiede che una società effettui pagamenti periodici agli investitori sulla base di una percentuale del suo flusso di cassa disponibile, di solito fino a quando gli investitori non hanno raggiunto un certo rendimento predeterminato - la cosiddetta obbligazione totale». Ad esempio, la società A raccoglie 250.000 Euro, e in cambio paga il 5% del suo «free cash flow» fino a quando gli investitori non hanno ricevuto un totale di 500.000 euro in distribuzioni, o un ritorno 2x sui loro investimenti iniziali. Il rimborso inizia di solito dopo un periodo di grazia (“holiday” o “honeymoon period”).

Profilo dell’azienda

I rendimenti da demand dividend funzionano bene per le aziende interessate a mantenere i propri diritti di voto e che non vogliono vendersi o quotarsi in borsa, e che quindi devono fornire agli investitori liquidità dai propri flussi di cassa o da altri capitali di crescita. Sono i più adatti per le aziende al di là della fase di proof-of-concept, con proiezioni di crescita relativamente sane e una ragionevole prospettiva di stabilità dei ricavi. Sono meno adatte per le aziende in fase iniziale che sono lontane dal raggiungere un flusso di cassa positivo e per quelle che contano ancora sul continuo reinvestimento dei loro profitti.

Variabili

- «Obbligazione totale»
- Formula (ad es. % dell’EBITDA, altra formula del free cash flow)
- Periodo di grazia
- Condizioni di estensione del termine

Fig.8

Vantaggi	Svantaggi
Contabilizzato come equity	Può essere visto come un rischio aggiuntivo per gli investitori azionari che seguono
Importo totale massimo - l’azienda conosce il suo vero obbligo nei confronti degli investitori	Le formule di free cash flow possono essere complesse da strutturare e negoziare
Il periodo di grazia permette ad un’azienda di crescere senza l’onere degli obblighi di pagamento	

Partecipazione agli utili (revenue/royalty share)

In un prestito con partecipazione agli utili, gli utili operativi della società sono condivisi con gli investitori per rimborsare gli investimenti. In questo modello, sia gli investitori che gli imprenditori sono interessati alla capacità dell'azienda di creare entrate sostenibili. Gli investitori sono rimborsati in modo incrementale man mano che l'azienda genera più vendite, ricevendo di solito un ritorno predeterminato sui loro investimenti.

Le partecipazioni agli utili sono facili da implementare e monitorare perché il ricavo è una metrica di performance facilmente misurabile e non controversa. Gli imprenditori beneficiano di una struttura di pagamento flessibile, in quanto i pagamenti agli investitori sono direttamente proporzionali alla performance dell'azienda. Se le entrate dell'azienda crescono rapidamente, gli investitori vengono ripagati in un periodo di tempo più breve; se la crescita è lenta, gli investitori ottengono i loro rendimenti in un periodo di tempo più lungo. Gli investitori beneficiano anche della sicurezza di avere accesso diretto ai ricavi indipendentemente dalle altre metriche finanziarie dell'azienda. Il modello è meno adatto per le aziende che operano in settori con costi di scala elevati, in quanto possono finire per dover ripagare gli investitori anche se stanno ancora subendo perdite significative.

Profilo dell'azienda

Gli strumenti di partecipazione agli utili funzionano bene per le aziende che sono già redditizie o che hanno un chiaro percorso verso la redditività.

Variabili

- Obbligo totale
- Percentuale delle vendite o delle entrate accessibili agli investitori

Fig.9

Vantaggi	Svantaggi
Facile da implementare e misurare Strutture di pagamento flessibili per gli imprenditori	Può essere visto come un rischio aggiuntivo per gli investitori e finanziatori dei round successivi
Sicuro per gli investitori	Può mettere un'azienda in una posizione difficile se i costi rimangono elevati quando si attivano i pagamenti
Strumento ben noto	

3.3 Liquidità per investitori e fondatori

Tutti gli investitori hanno bisogno di un modo semplice per ottenere liquidità dai loro investimenti. Per gli investitori nelle prime fasi di vita, la liquidità viene solitamente fornita attraverso l'acquisizione esterna della società o un'IPO. Tuttavia, poiché le società di steward-ownership non mirano a una exit - almeno non nel senso tradizionale - hanno bisogno di modi alternativi per fornire liquidità agli investitori. Fortunatamente, esistono diverse alternative ben collaudate.

Riscatto di azioni

Il modo più semplice e diretto per fornire liquidità agli investitori è quello di attingere alla liquidità generata dall'azienda. Se un'azienda dispone di sufficienti riserve di liquidità dopo un periodo di crescita e/o di risparmio, i riacquisti possono essere concordati con gli investitori sulla base di una valutazione dell'azienda o di un prezzo o di una formula di riscatto pre-concordata. Per garantire che i riscatti non avvengano esclusivamente a discrezione dell'azienda, gli investitori in start-up di steward-ownership ottengono di solito un'opzione put, o un «diritto di riscatto», che obbliga l'azienda a utilizzare una certa percentuale di free cash flow per i riacquisti che vengono valutati a un prezzo prestabilito.

Leveraged buy-out

Un modo comune per ricapitalizzare una società più matura è il buy-out di precedenti investitori ricorrendo al credito, in combinazione con il debito subordinato o con equity senza diritto di voto emesso dalla società. Questo funziona bene se l'azienda ha flussi di cassa positivi o attivi fissi e può garantire un prestito con un tasso di interesse ragionevole. I fornitori di debito spesso richiedono covenant e/o pegni sulle attività per garantire i loro investimenti. Gli investitori preferenziali potrebbero volere un dividendo minimo che viene pagato annualmente con un determinato margine di guadagno, dato che non controllano la società o le sue decisioni in merito al pagamento dei dividendi.

Aumento di capitale

Una società in fase di avvio potrebbe voler assicurare agli investitori una certa liquidità attraverso il riacquisto parziale di azioni, man mano che cresce e raccoglie sempre maggiori quantità di capitale proprio. In questo modo si allevia la pressione di rendimento per gli investitori iniziali e, idealmente, si assicura alla società un capitale più economico per una crescita continua.

Dividendi

Alcuni investitori sono disposti ad accettare una quota a lungo termine di distribuzione di dividendi al posto della liquidazione delle azioni. Le condizioni per la distribuzione dei dividendi devono essere concordate in anticipo, in quanto gli investitori di solito non detengono seggi nel consiglio di amministrazione o non hanno il controllo dei voti nelle società di steward-ownership. Questo può assumere la forma di un dividendo «base» o «garantito» innescato dal raggiungimento di un obiettivo o da una metrica di performance integrata nell'accordo sui dividendi.

IPO senza diritto di voto o con diritto di voto limitato

Le società di steward-ownership non consentono la vendita delle loro partecipazioni di maggioranza. Ciò non impedisce tuttavia a una società di offrire azioni sul mercato pubblico. In effetti, circa il 60 per cento del valore del mercato azionario danese deriva da società di steward-ownership.[9] Queste e altre società tradizionali hanno scelto di offrire sul mercato pubblico partecipazioni di controllo strettamente limitato e di minoranza o azioni economiche senza diritto di voto. Quest'ultimo è il metodo preferito dalle società di steward-ownership, in quanto consente agli investitori di ottenere guadagni dagli aumenti di valutazione senza compromettere il controllo della società.

[9.] **Thomson, 2017**

Vendita ad un'altra impresa di steward-ownership

In alcuni casi, una società di steward-ownership può rilevarne un'altra se condividono uno scopo e una filosofia operativa comuni. In questi casi, la nuova società madre può assumere capitale aggiuntivo o utilizzare le riserve di liquidità per fornire liquidità agli investitori e ai fondatori della società acquisita. A differenza di una exit tradizionale, questa operazione non pregiudica la mission della società. In alcuni casi una società più grande di steward-ownership può semplicemente essere il miglior successore di steward per una start-up di questo tipo.

Conclusione

Tutti questi strumenti consentono alle società di steward-ownership di fornire liquidità agli investitori. Questi strumenti non minacciano l'indipendenza di una società di steward-ownership, né compromettono l'impegno di una società a mantenere la propria mission. A differenza degli strumenti di finanziamento convenzionalmente utilizzati per fornire liquidità, molti di questi strumenti richiedono periodi di investimento più lunghi. Fortunatamente, un numero crescente di investitori comprende l'importanza di un capitale paziente per garantire la missione e l'impatto a lungo termine di un'azienda.

Disclaimer:
Questa pubblicazione non costituisce consulenza finanziaria o legale. Piuttosto, quanto sopra si basa su un'analisi pratica raccolta dalla nostra ricerca sugli investimenti in società di steward-ownership.

SEZIONE 4: STEWARD-OWNERSHIP: CASI DI STUDIO

Introduzione

I seguenti casi di studio esplorano alcune storie di fondatori e proprietari che hanno implementato la steward-ownership nelle loro aziende. Sebbene i loro modelli di business, i settori e gli assetti proprietari siano diversi, queste imprese condividono un impegno comune verso i principi della steward-ownership: sono autogovernate dagli stewards e i profitti servono al purpose.

Iniziamo con tre esempi storici di aziende di steward-ownership: Zeiss, Bosch e John Lewis Partnership. Nel caso della Zeiss, esploriamo come un modello a Fondazione Holding abbia garantito il successo a lungo termine, l'indipendenza e l'impegno a favore della responsabilità sociale sia di Carl Zeiss AG che di Schott AG. Il nostro studio sulla Bosch dimostra come la sua struttura di Fondazione-Trust abbia protetto la forza innovativa e l'impegno sociale del fondatore Robert Bosch. E nel caso della Trust-Partnership di John Lewis Partnership, esaminiamo come il suo modello democratico di Trust-Partnership includa 90.000 dipendenti nella sua struttura di corporate governance.

Per quanto riguarda le aziende più recenti, guardiamo a tre startup in Finlandia, Stati Uniti e Germania che sono recentemente passate al modello Golden Share. Sharetribe, Ziel ed Ecosia evidenziano le opzioni per i giovani imprenditori alla ricerca di alternative al tradizionale percorso del venture capital che aspira a diventare «unicorno». Queste aziende mission-driven dimostrano l'importanza della governance fin dalle prime fasi della biografia di un'impresa. Infine, esploriamo tre aziende di medie dimensioni che hanno scelto la steward-ownership come alternativa alle tradizionali exit e alla successione familiare. Nel caso di Waschbär, esaminiamo il modo in cui il modello Golden Share protegge la sua mission di aiutare le persone a vivere e agire in modo sostenibile dal punto di vista ambientale nella loro vita quotidiana. Il nostro caso di studio su Organically Grown Company racconta la storia di un'azienda da quarant'anni leader nell'agricoltura sostenibile e biologica; il suo passaggio a un Perpetual Purpose Trust multi-stakeholder riflette il profondo impegno dell'azienda a sostegno dell'agricoltura biologica. Infine, guardiamo a Elobau, un'azienda tedesca a conduzione familiare che ha scelto la steward-ownership rispetto alla tradizionale successione familiare.

Tra la start-up e i casi di aziende di medie dimensioni, ascoltiamo le testimonianze di Juho Makkonen, co-fondatore di Sharetribe, e Ernst Schutz, ex proprietario di Waschbär. Juho esplora le sfide che i giovani imprenditori devono affrontare in un sistema progettato per crescere esponenzialmente e sostenere start-up come Airbnb, Etsy e Lyft, e spiega il ruolo della proprietà nella creazione di un'impresa orientata alla mission. Ernst presenta la steward-ownership come una soluzione di proprietà per le aziende familiari di medie dimensioni che si trovano ad affrontare la questione della successione.

Insieme questi casi di studio dimostrano l'impatto che la steward-ownership può avere sulla cultura, la crescita e la capacità di innovazione di un'azienda. Essi evidenziano la miriade di modi in cui la steward-ownership può essere implementata a seconda delle esigenze, della capacità e della maturità di un'azienda, ed esplorano la proprietà come soluzione ad alcune delle sfide più pressanti che i leader aziendali di oggi si trovano ad affrontare.

1/Pionieri

4.1 Caso di studio: Zeiss

Promuovendo la ricerca e l'innovazione

La Fondazione Carl Zeiss è l'unico azionista della Carl Zeiss AG e della Schott AG. Questo modello con Fondazione Holding ha garantito il successo a lungo termine di entrambe le organizzazioni, la loro indipendenza e il loro impegno nella responsabilità sociale.

Carl Zeiss AG e Schott AG sono leader nello sviluppo, nella produzione e nella vendita di prodotti di alta qualità nel campo dell'ottica, dell'ingegneria di precisione, dell'elettronica e della tecnologia dell'ottica di precisione. Nel 2016 le aziende del gruppo contavano con oltre 40.000 dipendenti in 35 paesi e hanno registrato un fatturato di 7 miliardi di euro. Dalla sua fondazione nel 1889 da parte di Ernst Abbe, ricercatore e co-fondatore con Carl Zeiss, la Fondazione Carl Zeiss ha cambiato il nostro modo di vedere il mondo attraverso le sue innovazioni nei microscopi e nelle lenti delle macchine fotografiche, nel vetro ottico, nell'optoelettronica e nella vetroceramica.

Ernst Abbe ha sviluppato le basi matematiche sulle quali si fondano i successi di Zeiss mentre insegnava fisica all'Università di Jena. È stato molto probabilmente lì - in un'università pubblica, dove ha beneficiato del sostegno e della ricerca di altri accademici - che Abbe ha concluso che i suoi successi non gli appartenevano esclusivamente. Sentiva che i suoi successi erano condivisi con una comunità più ampia di scienziati, ricercatori e visionari, sia passati che presenti, e infuse questo valore di proprietà condivisa nella struttura di Zeiss e Schott.

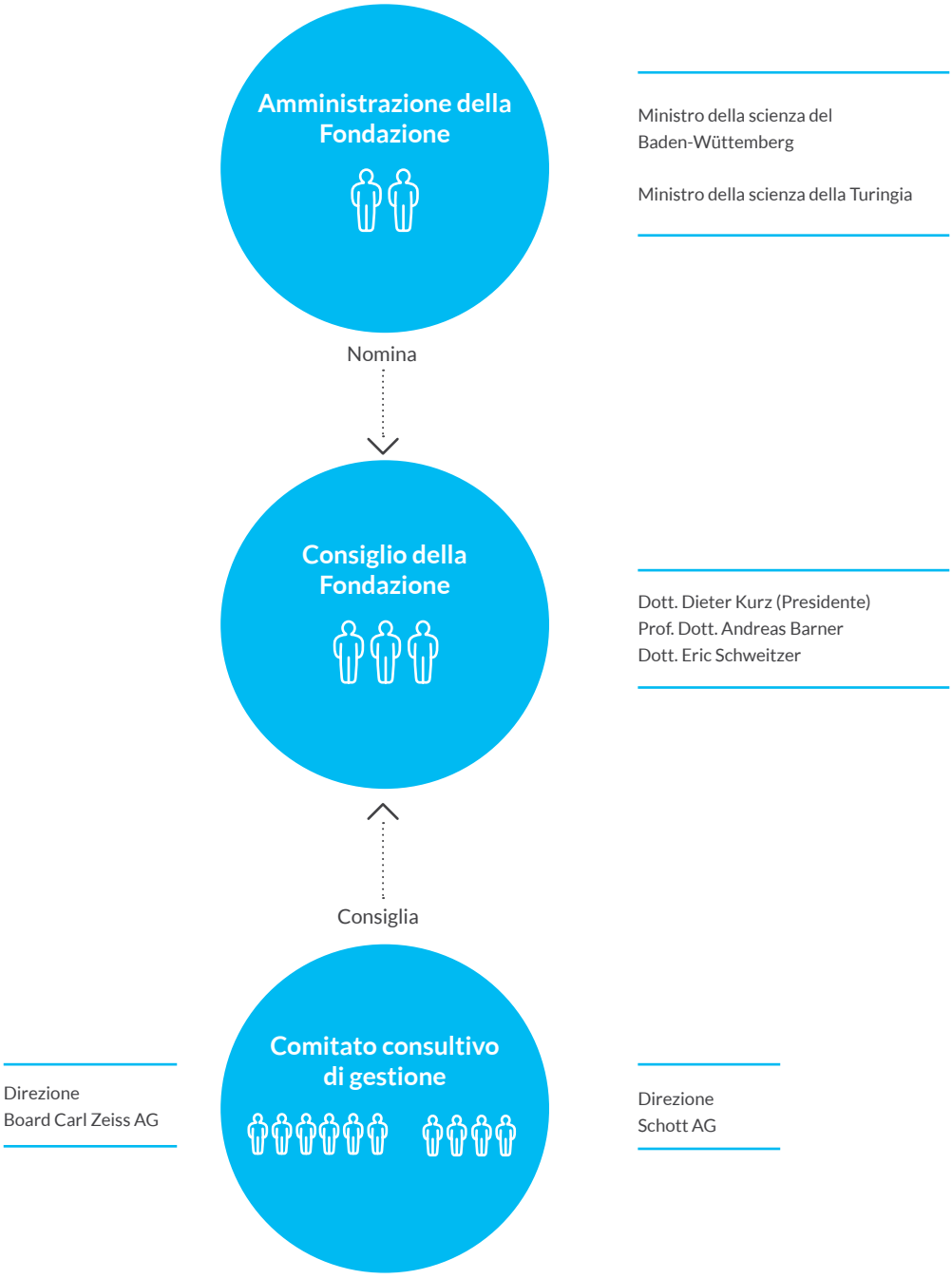
Dopo la morte di Carl Zeiss, il fondatore della Carl Zeiss AG, avvenuta nel 1888, Abbe creò la Carl Zeiss Foundation, che da allora è proprietaria dell'azienda, acquisendo in seguito anche la Schott AG. Lo statuto della fondazione vieta la vendita di azioni, sia al pubblico che ad un'altra azienda. Le azioni non saranno quindi mai quotate in borsa.

La struttura della fondazione unica Zeiss garantisce che gli utili delle due aziende vengano reinvestiti o donati alla formazione e alla ricerca scientifica e matematica. Essa ha permesso ad entrambe le aziende di rimanere fedeli ai loro scopi originari e alla loro missione di innovazione tecnologica, di responsabilità aziendale, e all'importanza di un trattamento equo dei loro dipendenti. La fondazione è responsabile della sicurezza economica di entrambe le imprese e della loro responsabilità sociale nei confronti dei dipendenti, e si adopera per promuovere gli interessi delle industrie di precisione, sostenere la ricerca e l'istruzione nelle scienze naturali e matematiche e fornire strutture comunitarie per i lavoratori di Jena.

Struttura di proprietà con Fondazione Holding

La Fondazione Carl Zeiss è composta da tre organi di governo che condividono poteri e responsabilità:

Fig.10



Amministrazione della Fondazione

L'amministrazione della fondazione è responsabile della nomina dei membri del consiglio della fondazione. Essi stabiliscono le modalità di assegnazione dei sussidi per la ricerca e l'istruzione e sono responsabili di eventuali modifiche dello statuto della fondazione.

Consiglio di fondazione

Il consiglio di fondazione è responsabile della tutela degli interessi economici della fondazione in qualità di azionista unico di Carl Zeiss AG e Schott AG. Il consiglio rappresenta inoltre i diritti di voto della fondazione, in particolare in occasione delle assemblee generali annuali di Carl Zeiss AG e Schott AG. Il consiglio elegge i consigli di sorveglianza di ogni società. Il presidente del consiglio di fondazione funge anche da presidente del consiglio di sorveglianza di entrambe le società, che riunisce la fondazione ed entrambe le società.

Comitato consultivo di gestione

Il comitato consultivo di gestione viene consultato in merito selezione dei membri del consiglio di fondazione, sull'assegnazione dei sussidi e sulle modifiche dello statuto della fondazione.

All'interno delle due organizzazioni, gli interessi della fondazione e quelli dei dipendenti di Carl Zeiss AG e Schott AG sono rappresentati in egual misura nel consiglio di sorveglianza, che è responsabile dell'elezione del consiglio di amministrazione di ciascuna impresa.

Questa struttura conferisce alla fondazione un'influenza indiretta sulla gestione e sul funzionamento delle imprese senza creare un conflitto di interessi tra l'impresa e l'ente filantropico.

Impegno per l'innovazione

Sia attraverso gli investimenti in ricerca e sviluppo della Zeiss AG e la Schott AG, sia attraverso le donazioni filantropiche, la Carl Zeiss Foundation ha proseguito l'eredità scientifica dei fondatori Zeiss e Abbe. Grazie alla struttura della fondazione, entrambe le aziende hanno potuto investire in strategie di crescita e innovazione a lungo termine. Oggi l'offerta di prodotti dell'azienda spazia dalla produzione di semiconduttori alla microscopia a tecnologia medica, dalla metrologia industriale all'ottica di consumo.

Attraverso le sue donazioni filantropiche, la fondazione sostiene anche iniziative locali e globali per promuovere l'assistenza sanitaria e migliorare l'educazione scientifica e la ricerca. La fondazione è stata un generoso sostenitore dell'Università di Jena, dove la tecnologia Zeiss è stata originariamente sviluppata: Fondato e finanziato da Zeiss, lo Zeiss Research Award premia ogni due anni, a partire dal 1990, i migliori risultati ottenuti nella ricerca nel campo dell'ottica in tutto il mondo. Molti vincitori di questo premio hanno successivamente ricevuto altri premi prestigiosi, quattro dei quali hanno poi vinto il premio Nobel.

Zeiss AG e Schott AG in cifre

Fig.11

1889
Costituzione

6,4 mld. €
Fatturato 2018/19

32.000
Dipendenti 2019

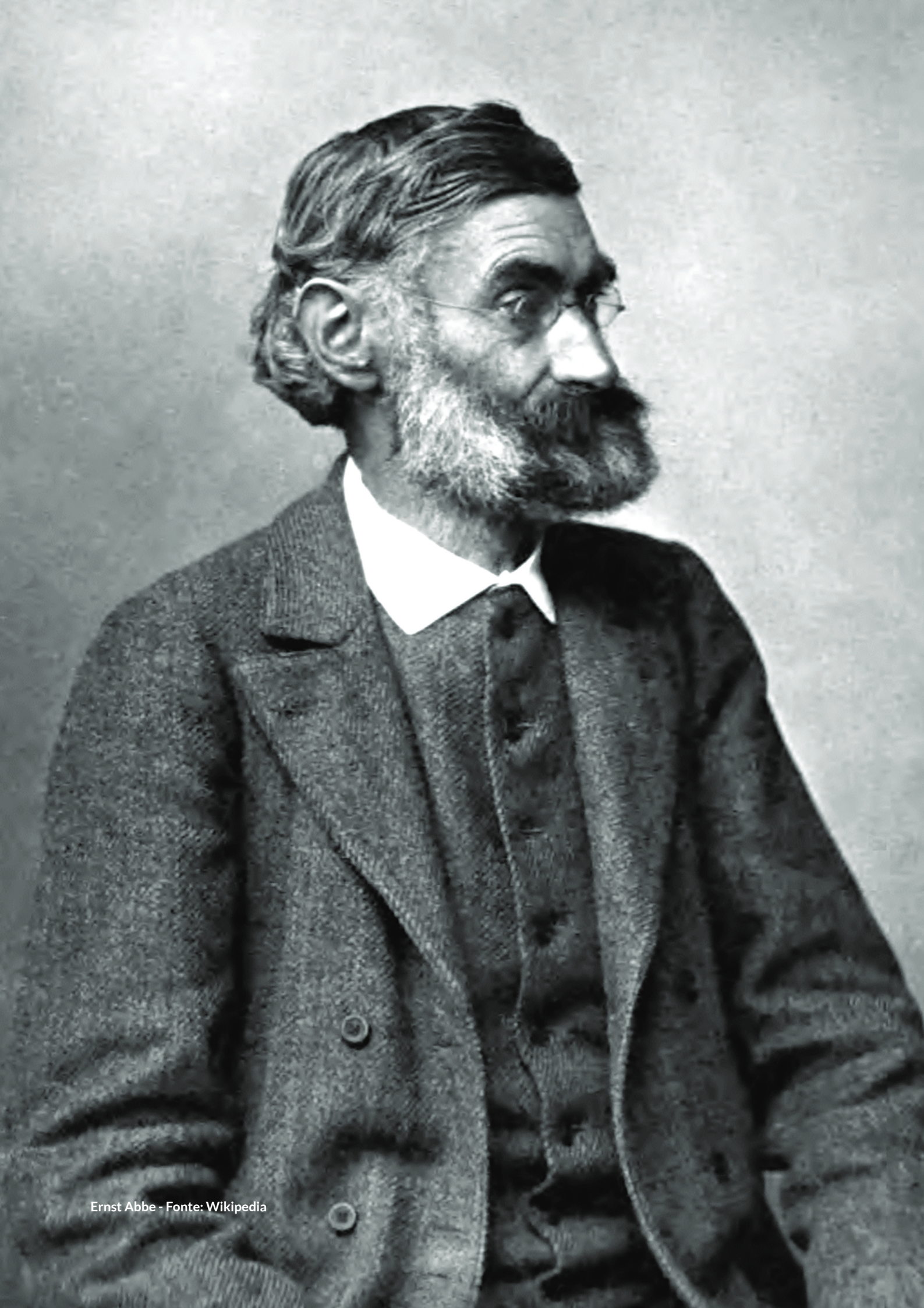
50 paesi
Estensione globale 2019

“

..i miei attuali possedimenti e guadagni ... si sono realizzati essenzialmente perché è stato possibile per me e per i miei compagni far lavorare altri al nostro servizio e usarli senza restrizioni per i nostri scopi. L’attuale sistema giuridico dichiara inoltre incondizionatamente che il patrimonio è la proprietà privata di un uomo d’affari di successo. È mia convinzione personale, tuttavia, che un’acquisizione di tale origine debba essere vista a fronte di un concetto di proprietà, che soddisfa un concetto più rigoroso di moralità, e debba essere trattata come un ‘bene pubblico’ nella misura in cui va al di là della misura di un ragionevole salario per l’attività personale.

”

– Ernst Abbe, 1887



Ernst Abbe - Fonte: Wikipedia

4.2 Caso di studio: Bosch

Il modello Fondazione-Trust di un pioniere industriale

L'imprenditore, industriale e filantropo Robert Bosch ha iniziato a pianificare il modello di proprietà della sua azienda decenni prima della sua morte, avvenuta nel 1942. Dal 1964, il Gruppo Bosch si è dotato di una struttura di proprietà con Fondazione-Trust che ha mantenuto la forza innovativa e l'impegno sociale del suo creatore.

L'imprenditore, industriale e filantropo Robert Bosch ha iniziato a pianificare il modello di proprietà della sua azienda decenni prima della sua morte, avvenuta nel 1942. Dal 1964, il Gruppo Bosch si è dotato di una struttura di proprietà con Fondazione-Trust che ha mantenuto la forza innovativa e l'impegno sociale del suo creatore.

Il Gruppo Bosch è una delle aziende leader nel settore della tecnologia e dei servizi in Germania. Nel 2017 ha dato lavoro a oltre 402.000 persone e ha registrato un fatturato di 78 miliardi di euro e utili di circa 4 miliardi di euro. Il gruppo si è espanso a livello globale dalla sua fondazione nel 1886 a Stoccarda da parte di Robert Bosch e oggi conta circa 400 filiali e rami regionali in circa 60 paesi. Queste organizzazioni producono una varietà di prodotti, dagli elettrodomestici, agli utensili elettrici, ai componenti per l'industria automobilistica, alle attrezzature industriali per edifici commerciali e aeroporti, alle attrezzature mediche, alle ferrovie e ai treni. I prodotti Bosch si trovano in quasi tutte le automobili, i dispositivi smart e le case di tutto il mondo.

Robert Bosch ha guidato e posseduto l'azienda fino alla sua morte nel 1942. Prima della sua morte ha iniziato a gettare le basi per la futura struttura di governance del Gruppo Bosch e ha sperimentato diverse forme di proprietà. Ad esempio, ha venduto azioni ai manager di Bosch solo per rendersi conto che così facendo il loro comportamento era cambiato: avevano iniziato a concentrarsi più sui rapporti finanziari che sul benessere generale dell'azienda. Il giorno del suo ottantesimo compleanno annunciò i suoi auguri per il futuro della sua azienda: «*Vi chiedo di condividere questo spirito di dedizione alla nostra causa comune [...] e di continuare in questo spirito, per il bene di ogni singolo socio e per il bene dell'azienda che, come lavoro della mia vita, mi sta così a cuore*».[10]

Nel suo testamento, Bosch ha delineato tre possibili futuri assetti per la proprietà dell'azienda e ha conferito a un gruppo di esecutori testamentari il potere di ristrutturarla se e quando se ne presentasse la necessità. Alla fine, gli esecutori testamentari hanno deciso che il modello di Fondazione-Trust delineato nel testamento di Bosch era la soluzione migliore per garantire il successo a lungo termine dell'azienda e soddisfare i suoi desideri.

Secondo questa struttura di Fondazione-Trust, i diritti di voto e i diritti economici sono suddivisi in due classi di azioni: il 92% dei diritti economici del Gruppo Bosch (Azioni Classe B) è detenuto da un'organizzazione di beneficenza, la Fondazione Robert Bosch. La famiglia Bosch ha ricevuto l'8% delle azioni con diritti economici dell'azienda, che ancora oggi detiene. Tutte le azioni che prima detenevano oltre la soglia dell'8% sono state acquistate dalla Fondazione Bosch al loro tasso di mercato. Il 93% delle azioni con diritto di voto (Azioni Classe A) è detenuto da dieci steward. Queste azioni non possono essere vendute o ereditate. Vengono invece trasmesse da una generazione di steward alla successiva. Il 7% dei diritti di voto rimane alla famiglia.

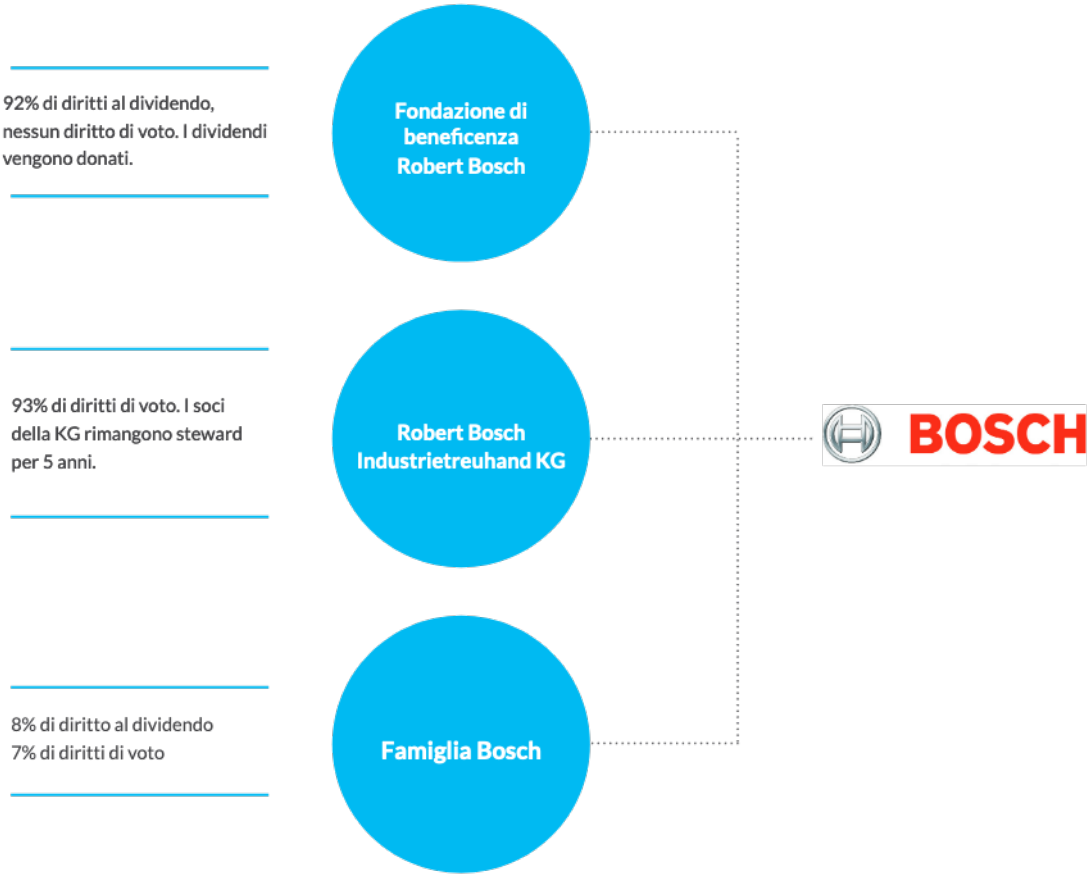
Gli steward di Bosch e coloro che li hanno seguiti sono responsabili del continuo successo dell'azienda e dell'adesione alla sua mission. Questa struttura ha garantito la libertà imprenditoriale duratura dell'azienda, mantenendo i legami con la famiglia Bosch e utilizzando i suoi dividendi per sostenere cause caritatevoli e sociali.

[10] **www.bosch.com/de/stories/robert-bosch-vermaechtnis/**

Proprietà della Fondazione-Trust: steward-ownership di lungo termine

La struttura di proprietà con Fondazione-Trust di Bosch garantisce che l'impresa sia gestita dalle persone che si sentono più legate e impegnate nella mission e nella cultura dell'azienda. La struttura separa il diritto di voto e il diritto ai dividendi, eliminando qualsiasi incentivo a dare priorità a profitti di breve termine rispetto al successo a lungo termine dell'azienda, sulle condizioni dei dipendenti o sull'impatto ambientale.

Fig.12



Dal 1964, la Robert Bosch Gmbh (equivalente ad una società a responsabilità limitata) ha avuto tre azionisti:

Famiglia Bosch

Gli eredi di Robert Bosch detengono il 7% dei diritti di voto e l'8% dei diritti ai dividendi.

Fondazione Robert Bosch (Stiftung)

La fondazione di beneficenza Bosch, che dona a cause particolarmente importanti per Robert Bosch, detiene il 92% dei diritti di dividendo, ma non ha diritto di voto.

Robert Bosch Industrietreuhand KG

Paragonabile a una società in accomandita per azioni, la KG detiene il 93% dei diritti di voto e non ha diritto a dividendi. Ci sono dieci steward della Industrietreuhand KG che prestano servizio per periodi limitati. Queste posizioni non possono essere vendute o ereditate.

Questa struttura con proprietà di Fondazione-Trust protegge in modo permanente la mission imprenditoriale e innovativa umanista di Robert Bosch e garantisce che l'azienda non venga mai venduta a investitori esterni. In virtù della struttura adottata, la Fondazione Robert Bosch riceve i dividendi quando la Industrietreuhand KG (IK) decide di distribuirli. La fondazione e IK possono impedirsi reciprocamente di vendere azioni, con o senza diritto di voto, a terzi. E la famiglia Bosch non ha un'influenza significativa sulla gestione dell'azienda. In questo modo si garantisce che la struttura di steward-ownership sia protetta a lungo termine e che nessuno potrà mai acquistare l'azienda.

IK, il detentore della maggioranza dei diritti di voto, controlla l'azienda attraverso dieci azionisti "trustee" (gli steward). Quattro di questi stewards sono attuali o ex dirigenti Bosch e sei sono professionisti esterni che hanno familiarità con il business, ma che portano una prospettiva esterna. Questo gruppo comprende attualmente l'ex capo di UBS Bank, il CEO di BASF e altre persone di grande esperienza. Due di questi dieci stewards sono soci amministratori. Ogni steward dispone di un voto e ha il mandato di prendere decisioni all'unanimità ogni volta che è possibile. Se uno degli steward compie 72 anni di servizio, è tenuto a ritirarsi, per essere sostituito da un nuovo steward eletto dagli altri steward. Gli steward sono sempre nominati per un periodo di cinque anni e successivamente devono essere riconfermati dagli altri steward. IK controlla Bosch sia direttamente che indirettamente attraverso la selezione dei membri del consiglio di sorveglianza e dei membri del consiglio di amministrazione. IK svolge anche un ruolo nella selezione del CEO della società, anche se tale nomina deve essere ufficialmente confermata da un voto del consiglio di sorveglianza. In forza della legge tedesca sulla cogestione (o Mitbestimmung), la metà dei 20 membri del consiglio di sorveglianza sono rappresentanti eletti dei dipendenti Bosch.

Una storia di innovazione

La struttura della fondazione Trust di Bosch ha contribuito a farla diventare leader internazionale nell'innovazione industriale e tecnologica. Grazie alla sua struttura proprietaria, concepita per servire gli interessi a lungo termine dell'azienda piuttosto che gli obiettivi a breve termine degli investitori, l'azienda è stata in grado di investire massicciamente in ricerca e sviluppo senza la pressione dei rapporti trimestrali o delle valutazioni di borsa. Ad esempio, Bosch ha investito molto nelle tecnologie verdi decenni prima che diventassero una tendenza. Sebbene questi investimenti abbiano ridotto significativamente la redditività dell'azienda nel breve termine, le hanno dato un vantaggio di mercato nel lungo periodo. Come ha spiegato l'ex CEO di Bosch Franz Fehrenbach: «Come azienda quotata in borsa, non avremmo potuto investire così intensamente».[11] La fondazione Trust ha dato a Bosch il vantaggio competitivo della pazienza nelle sue decisioni strategiche.

Un'eredità di filantropia

Oggi la Bosch Stiftung supporta 800 progetti diversi in cinque settori chiave in tutto il mondo. Sebbene il suo statuto stabilisca che lo scopo principale della fondazione è quello di sostenere l'assistenza sanitaria pubblica, il profilo filantropico della fondazione si è evoluto nel tempo, come era nelle intenzioni di Robert Bosch. Altri scopi includono il dialogo tra i popoli, il benessere, l'istruzione, le arti e la cultura, la ricerca e l'insegnamento nelle scienze umane, sociali e naturali. Queste attività rafforzano la reputazione di Bosch come buon cittadino aziendale a tutto vantaggio dell'impresa per quanto riguarda il marchio, il reclutamento e la fidelizzazione dei dipendenti.

[11] **Cicero Magazin für Politische Kulture, 2020, disponibile online**

Bosch in cifre

Fig.13

1886
Costituzione

77,7 mld. €
Fatturato 2019

3,3 mld. €
Utili 2019

4000.000
dipendenti 2019

60 paesi e regioni
estensione globale

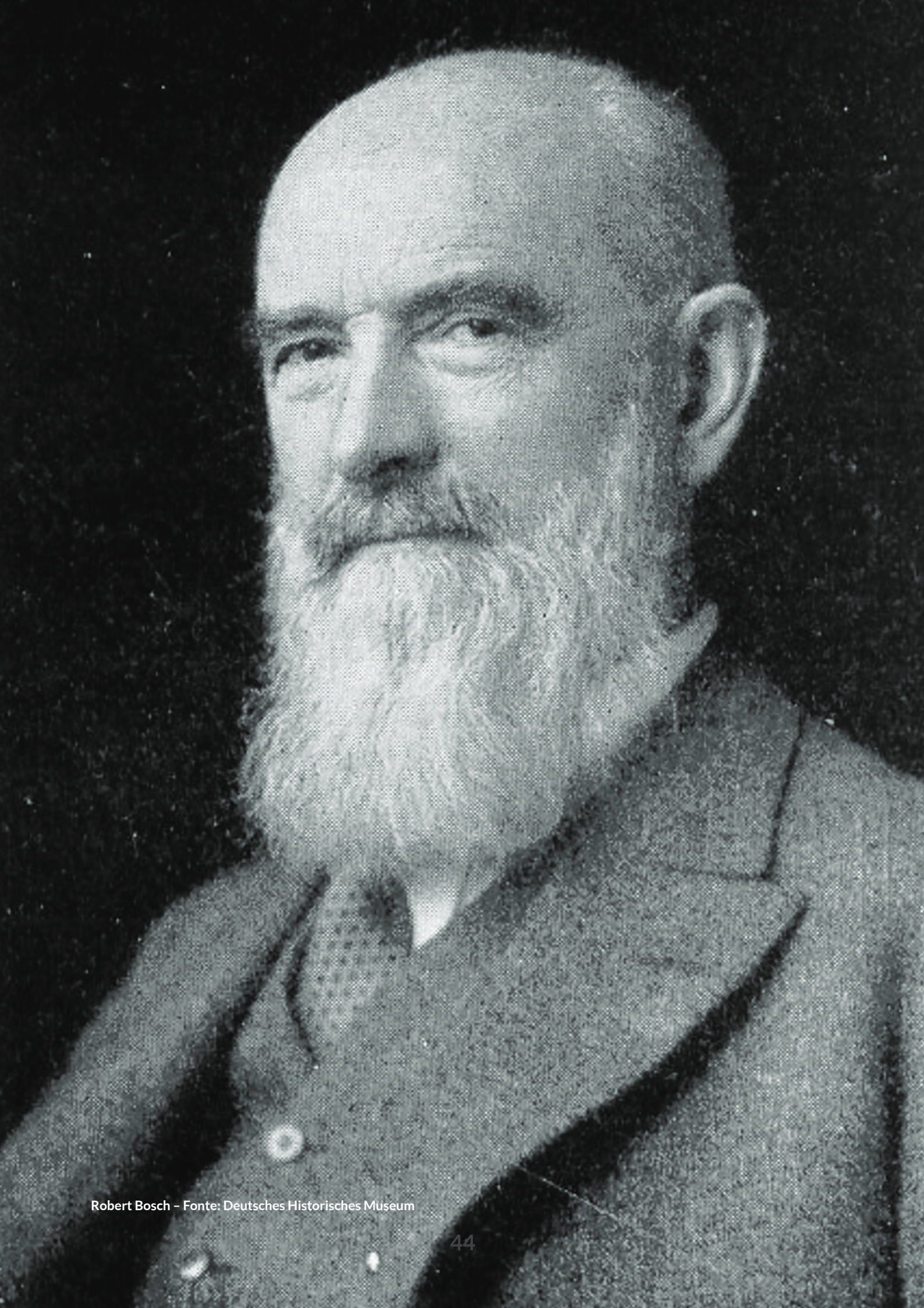
105 mio. €
Donazioni a scopi filantropici

“

È mia intenzione, a parte la riduzione di ogni tipo di disagio, promuovere lo sviluppo morale, fisico e intellettuale del popolo.

”

– Robert Bosch, 1921



Robert Bosch – Fonte: Deutsches Historisches Museum

4.3 Caso di studio: John Lewis Partnership

Trust-Partnership per una proprietà dei lavoratori

Il Trust-Partnership della John Lewis Partnership è un modello di steward-ownership democratica che include 90.000 dipendenti nella sua struttura di corporate governance. Attraverso una sofisticata serie di controlli ed equilibri, il trust-partnership assicura che lo scopo e l'indipendenza del trust siano al sicuro nel lungo termine.

La John Lewis Partnership (JLP) è un'importante organizzazione di vendita al dettaglio con sede nel Regno Unito che gestisce i grandi magazzini John Lewis, i supermercati Waitrose, i servizi bancari e di finanziamento e altre attività legate alla vendita al dettaglio. Con oltre 90.000 dipendenti e 11 miliardi di sterline di vendite annuali, il trust di proprietà dei dipendenti ha prosperato per quasi 60 anni.

Spedan Lewis, il figlio di John Lewis, ha introdotto i primi piani di partecipazione agli utili nella sua organizzazione nel 1920 dopo che un incidente d'auto gli ha dato il tempo di riflettere sul futuro dell'attività, sulle condizioni di lavoro e sulla mission dell'azienda. Fu durante questo periodo che venne a sapere che suo padre e suo fratello guadagnavano ogni anno l'equivalente dell'intera forza lavoro di due negozi della loro azienda. Lewis era convinto che «lo stato attuale delle cose è una perversione del corretto funzionamento del capitalismo»,[12] e che «i dividendi pagati ad alcuni azionisti» per non fare nulla erano osceni quando «i lavoratori guadagnano poco più del minimo essenziale per vivere».[13] Egli si proponeva di migliorare le condizioni di lavoro, offrendo giornate di lavoro più brevi, istituendo un comitato del personale e prevedendo più ferie retribuite. Nel 1929 istituì il Trust e la Partnership, che gli permise di mantenere il controllo pratico dell'azienda, distribuendone i profitti tra i dipendenti. Nel 1959 trasferí le ultime azioni rimaste al Trust, e la partnership divenne proprietà dei dipendenti di John Lewis.

Questa struttura di Trust-Partnership ha permesso all'azienda di rimanere indipendente, guidata dai principi e dedicata all'impegno di promuovere la felicità dei suoi dipendenti.

---

[12] **Cox, 2010**

[13] **BBC Home Service West, 1957**

Struttura di Trust-Partnership: governance democratica

JLP è di proprietà di un Trust per conto di tutti i suoi dipendenti, o «partner». Il trust detiene le azioni a beneficio dei dipendenti della società. Il trustee è il John Lewis Partnership Trust Limited. John Lewis pratica anche una miscela di democrazia dei dipendenti e meritocrazia:
Tutti i soci hanno voce in capitolo su come viene gestita l'azienda e hanno diritto ai suoi profitti. L'assetto proprietario può essere modificato solo dal consiglio di Partnership eletto dai lavoratori in accordo con il presidente.

Il sistema di governance di JLP è un sofisticato insieme di controlli ed equilibri, con poteri condivisi tra tre organismi di governo:

Partnership Trustee

JLP Trust Ltd detiene, in qualità di trustee di JLP Trust, tutte le azioni con diritto di voto e di profitto di JLP PLC a beneficio dei Partner.

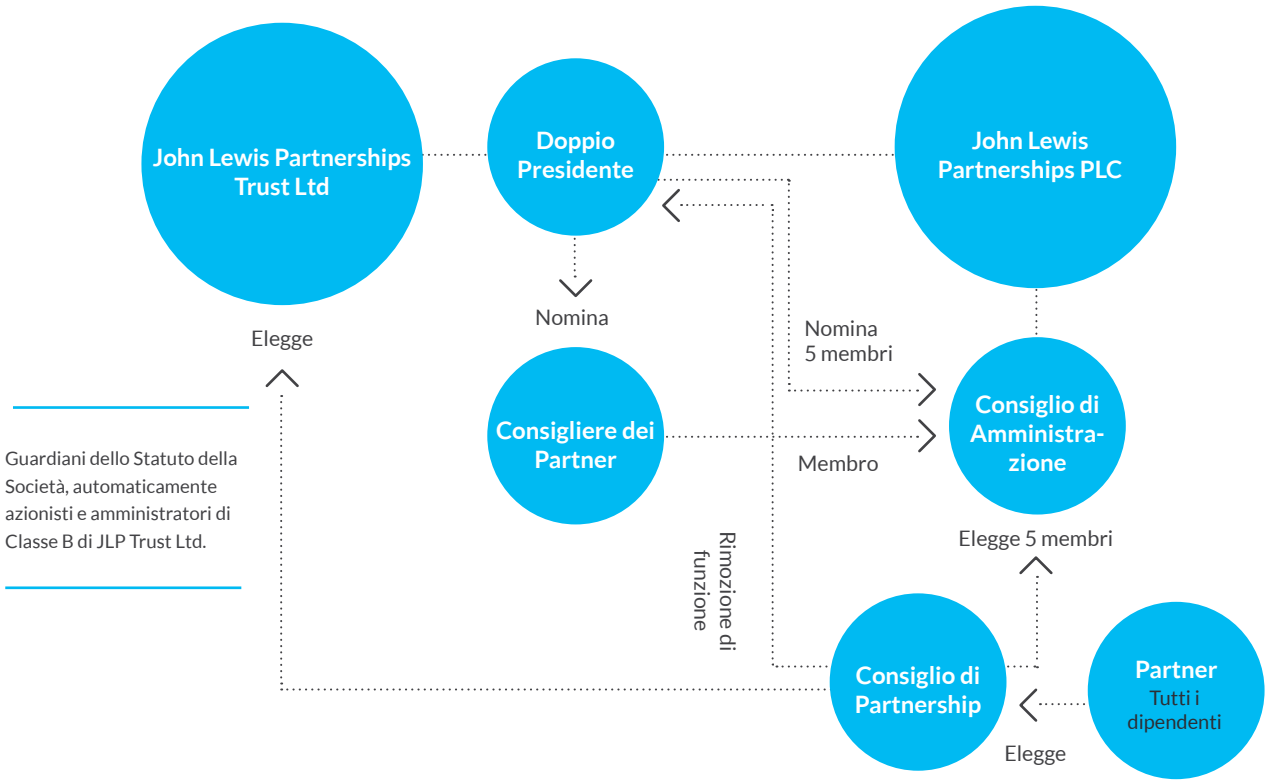
Struttura azionaria

Il presidente è il proprietario di tutti le 40 azioni classe A. I proprietari delle azioni classe-B sono i trustee selezionati dal Consiglio di partenariato. Le Azioni B hanno diritto di voto solo in caso di liquidazione e di approvazione degli altri amministratori o quando il Presidente lascia senza un successore nominato.

Doppio Presidente

Serve come presidente e proprietario del trustee di JLP Trust Ltd e presidente esecutivo del consiglio di amministrazione di JLP PLC. Il Presidente e il Vice Presidente sono automaticamente membri del Consiglio di Amministrazione.

Fig.14



Partner

I partner (dipendenti) insieme costituiscono una democrazia dei lavoratori. In conformità con la costituzione della società, i soci eleggono un Consiglio di Partnership, che può, a sua volta, eleggere persone nel Consiglio di amministrazione della società.

Presidente

Il presidente del JLP è nominato dal precedente presidente. Ricopre contemporaneamente la carica di presidente di JPL PLC e di JLP Trust Ltd, e deve essere attivo dal punto di vista operativo. Il presidente detiene il diritto di voto esclusivo di JLP Trust Ltd (azione classe A) e, in quanto tale, ha un grande potere discrezionale. Può essere revocato solo da una maggioranza qualificata del Consiglio di Partnership. Il ruolo e i poteri del presidente apportano un elemento meritocratico all'organizzazione.

Consiglio di Amministrazione

Il Consiglio di Amministrazione è in parte nominato dal presidente e in parte eletto dal Consiglio di Partnership. È responsabile delle decisioni aziendali fondamentali, tra cui le modalità di investimento delle risorse finanziarie, la distribuzione dei profitti e lo stipendio del presidente.

Consiglio di Partnership

Il Consiglio di Partnership è composto da 82 rappresentanti, l'80% dei quali sono eletti dai partner; i restanti rappresentanti sono nominati dal presidente. Il consiglio ha il potere di discutere "qualsiasi questione" ed è responsabile degli aspetti non commerciali dell'attività. Il Consiglio di Partnership può modificare la struttura di governance dell'organizzazione con l'accordo del presidente.

John Lewis Partnership in numeri

Fig.15

1926
Costituzione

11 mld £
Fatturato 2019

400 mio £
Utili 2019

88.900
Impiegati 2019

Le persone come scopo

In qualità di partner, i dipendenti di JLP condividono sia la responsabilità della proprietà che le sue ricompense, compresi i profitti, la conoscenza e il potere. In questa struttura, i partner sono in grado di esprimere il loro punto di vista sull'azienda, la sua missione e le sue pratiche attraverso organi democratici formali come la Direzione e il Consiglio di Partnership, così come attraverso la rivista settimanale della società, la Gazette. I partner ricevono pensioni e benefici finali, che vanno dalle case di vacanza all'affiliazione a club di vela. Questa struttura proprietaria unica nel suo genere ha aiutato JLP a crescere fino a diventare uno dei più grandi rivenditori del Regno Unito, con una base di dipendenti fedeli e impegnati, che offre un servizio clienti eccezionale. Questo eccezionale livello di servizio continua ad essere la forza competitiva di JLP.

“

Dopo tutto, come Partnership, siamo una democrazia - aperta, equa e trasparente. I nostri profitti sono condivisi, i nostri partner hanno voce in capitolo e c’è un vero senso di orgoglio nell’appartenere a qualcosa di così unico e molto apprezzato.

”

-John Lewis

Spedan Lewis - Fonte: – John Lewis Foundation

2/Start-ups

Come costruire imprese che siano una forza per per il bene sociale

Perché non basta essere "mission-driven"? Juho Makkonen, Sharetribe

Molte aziende tecnologiche moderne sono fondate da team giovani e idealisti che vogliono rendere il mondo un posto migliore. Le loro idee imprenditoriali nascono da un autentico desiderio di risolvere i problemi della società. Idealmente, sarebbero in grado di allineare perfettamente i loro scopi e i loro profitti, e ogni dollaro da loro generato verrebbe utilizzato per portare avanti le loro missioni. Un'azienda che produca pannelli solari o un'applicazione che aiuti i consumatori a comprare cibo che altrimenti andrebbe sprecato potrebbe avere un enorme impatto positivo, il tutto mentre si mette in piedi un grande business.
In apparenza sembra una semplice equazione: Mano a mano che il business cresce, così dovrebbe fare pure il suo impatto positivo. Purtroppo il mondo è più complicato. Quando queste aziende crescono, spesso incontrano situazioni in cui il loro scopo e i loro profitti risultano in conflitto tra loro. In una società quotata in borsa o in una società privata che ha venduto più del 50% del suo capitale ai venture capitalist, il management della società è tipicamente incaricato dallo statuto societario, dagli azionisti e dagli investitori di dare priorità ai profitti e alla crescita rispetto alla sua mission sociale quando le due cose entrano in conflitto. Guardiamo un esempio del mio settore - l'economia della condivisione e i mercati peer-to-peer - per illustrare il problema: Etsy.

Etsy: un racconto sulla deriva della missione

Etsy nasce come reazione a un mondo di beni di consumo prodotti in serie, la cui miglior rappresentazione è Amazon. La sua mission era quella di «rendere il commercio umano»,[14] facendo in modo che più persone acquistassero prodotti artigianali, fornendo al contempo un reddito ai microimprenditori artigiani. Nel 2012 Etsy ha ottenuto la certificazione B-Corp, che obbligava l'azienda a presentare ogni anno la prova del rispetto di rigorosi standard di performance sociale e ambientale, responsabilità e trasparenza. In un discorso ai suoi dipendenti che annunciava la certificazione B-Corp, il CEO di Etsy, Chad Dickerson, ha dichiarato: «Il successo del nostro modello di business si basa sul successo dei nostri venditori. Ciò significa che non dobbiamo fare una scelta tra persone e profitto».[15] Come molte aziende tecnologiche, Etsy aveva raccolto molto capitale di rischio per accelerare la sua crescita. Alla fine, quei venture capitalist volevano liquidità per i loro investimenti, e il 16 aprile 2015, Etsy è diventata una società quotata in borsa. Tre anni dopo, l'azienda ha perso le figure chiave della leadership, ha smantellato il suo team «Values-Aligned Business», che aveva supervisionato gli sforzi sociali e ambientali dell'azienda, e ha permesso che la sua certificazione B-Corp scadesse. Ancor prima di diventare pubblica, Etsy aveva iniziato a permettere la vendita di prodotti di massa sulla sua piattaforma - una decisione che era diametralmente opposta alla sua mission di rendere il commercio più umano. Queste mosse sono state applaudite dagli azionisti della Etsy: Ha triplicato il prezzo delle sue azioni solo nell'ultimo anno. Ma Etsy non è più la stessa azienda di una volta.

La radice del problema: l'incentivo a massimizzare i profitti

Etsy avrebbe potuto rimanere fedele alla sua missione. Avrebbe potuto ripristinare la certificazione B-Corp, vietare i manufatti e monitorare meglio le origini delle merci vendute attraverso la sua piattaforma. In realtà, però, Etsy non è mai stata in grado di farlo a causa della sua struttura societaria. La stessa storia vale per molte altre aziende di successo della «sharing economy» come Airbnb e Lyft. Airbnb voleva che lo spazio extra che la gente ha a disposizione nei propri appartamenti potesse essere utilizzato al meglio. Oggi, sta allontanando le persone meno abbienti dal centro delle città, mentre i proprietari trasformano i loro appartamenti in affitti Airbnb e le città lottano con i problemi del turismo di massa che Airbnb ha aggravato. Lyft voleva togliere le auto dalle strade, ma è stato dimostrato che in realtà aumenta la congestione, dato che la gente sceglie Lyft invece di andare in bicicletta o di viaggiare con i mezzi pubblici.

[14] **Etsy.com (2019)**

[15] **NYTimes (2015)**

Queste aziende non possono sfuggire al paradigma della massimizzazione del profitto imposto dai venture capitalist e dal mercato azionario. Le soluzioni che consentirebbero loro di rimanere fedeli alle loro mission originali sarebbero in conflitto con l'obiettivo di massimizzare il valore per gli azionisti, in quanto avrebbero un impatto significativo sui ricavi e sulla crescita di queste aziende. Questo è il motivo per cui molto probabilmente non li vedremo risolvere questi problemi.

Siamo passati alla steward-ownership nel 2018. Per Sharetribe, la nostra nuova struttura significa che è nell'interesse del nostro management mettere al primo posto la nostra mission sociale, anche se questo significa rallentare la nostra crescita. Tutti coloro che lavorano in Sharetribe sono incentivati, in primo luogo, a prendere decisioni che vanno a beneficio non solo dei proprietari dell'azienda, ma di tutti gli stakeholder, dell'ambiente e della società in generale. Dopo la transizione, possiamo finalmente - e con fiducia - dire che la nostra azienda sarà sempre una forza per il bene sociale.

Ripensare la proprietà

L'aspetto più importante della responsabilità aziendale oggi è rimodellare gli statuti societari e i regolamenti aziendali. L'obiettivo è che le imprese si ridefiniscano e seguano un uno scopo vivo che trova fondamento in una idea sostenibile e giusta». Kate Raworth, autore di Doughnut Economics.[16]

Per consentire alla prossima generazione di startup mission-driven come Sharetribe di evitare il destino di Etsy, Lyft, Airbnb e di innumerevoli altri, dobbiamo ripensare il modo in cui le nostre aziende sono strutturate e il tipo di capitale che apportiamo per farle crescere. Abbiamo una scelta. Non abbiamo bisogno di creare aziende che siano progettate per massimizzare i profitti a tutti i costi, o di collaborare con i venture capitalist che vogliono farci diventare la prossima generazione di unicorni a scapito delle nostre mission e dei nostri valori.

Possiamo invece implementare strutture di steward-ownership in cui i profitti sono trattati come un mezzo per perseguire mission sociali, piuttosto che obiettivi fine a sé stessi.

Queste strutture eliminano qualsiasi incentivo finanziario per il management di un'azienda per massimizzare il profitto. A differenza delle certificazioni B-Corp, le forme di steward-ownership sono giuridicamente vincolanti e non possono mai essere smantellate una volta introdotte. Essi garantiscono che il controllo di un'azienda sia detenuto da persone che sono attive nel suo team, piuttosto che da stakeholder esterni.

[16] **Raworth, 2017**

4.4 Caso di studio: Sharetribe

Proprietà e finanziamento allineato alla mission

Il modello di Sharetribe assicura che la sua mission di democratizzazione dell'economia della condivisione ("sharing economy") sia protetta a lungo termine e consenta all'azienda di apportare il capitale necessario per far crescere ed espandere il proprio team.

I fondatori di Sharetribe, Juho Makkonen e Antti Virolainen, hanno iniziato a realizzare piattaforme di condivisione nel 2008. Da allora hanno fatto crescere Sharetribe fino a farla diventare un'azienda fiorente ed hanno sviluppato una tecnologia che consente a più di 700 clienti in 50 paesi di costruire i propri mercati online.

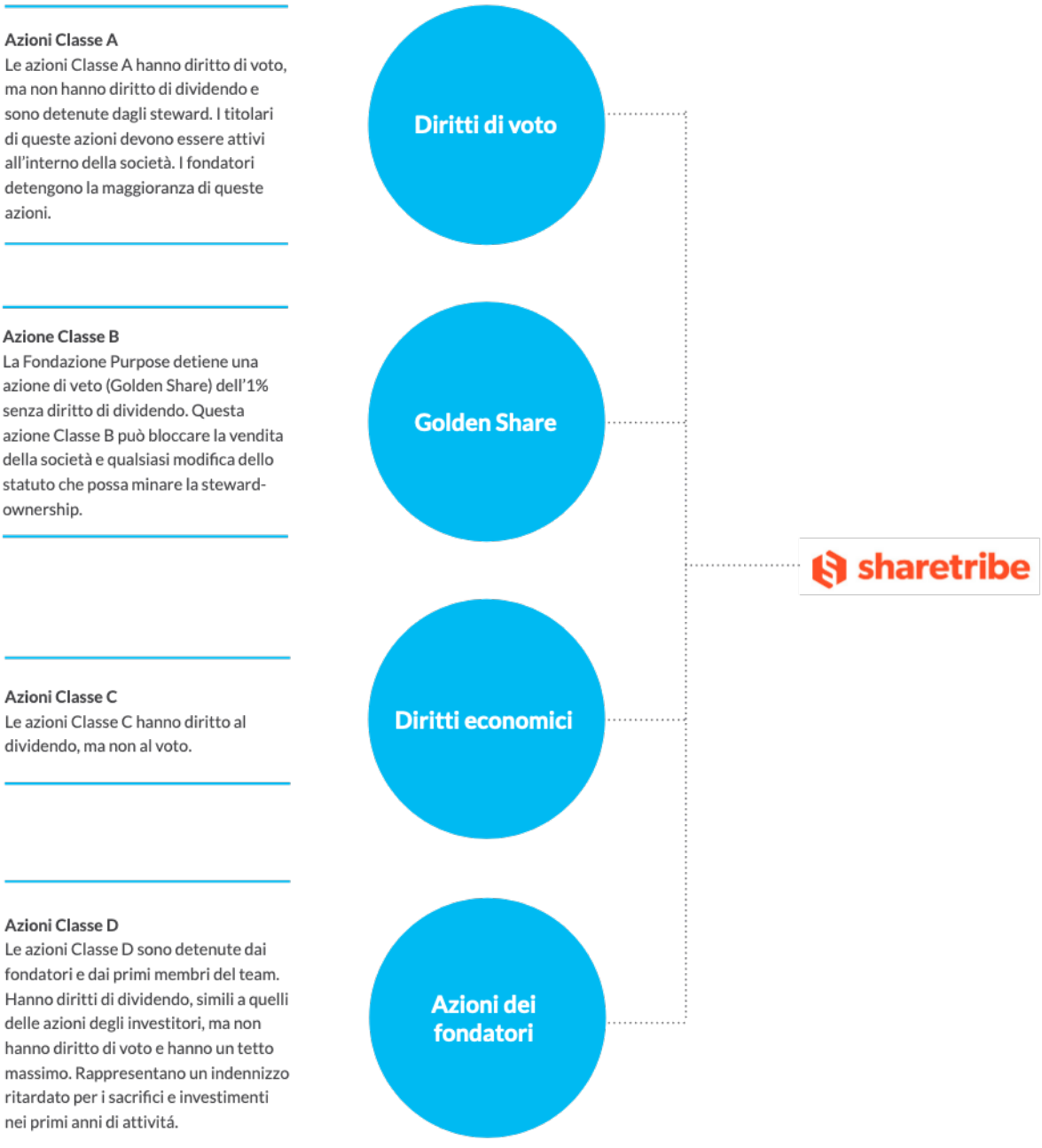
La sharing economy, che si prevede crescerà fino a 300 miliardi di dollari a livello globale entro il 2025, è in gran parte dominata da giganti globali come Airbnb, Etsy, Uber e Fiverr. Questi mercati online offrono soluzioni efficaci per la riduzione dei costi, saltando gli intermediari e offrendo al contempo convenienza e qualità. Il fallimento della sharing economy è che questi giganti globali estraggono ricavi relativamente grandi da ogni transazione, lasciando poco da distribuire alle persone che lavorano attraverso queste piattaforme. Di conseguenza, i freelancer che utilizzano queste piattaforme spesso hanno difficoltà finanziarie e non godono dei benefici a cui avrebbero diritto se fossero dipendenti tradizionali. Sharetribe offre un'alternativa. La sua tecnologia consente agli individui di sfruttare gli aspetti positivi degli "sharing markets", garantendo al contempo che il valore creato sia distribuito in modo equo, che le persone abbiano il controllo sulle condizioni del loro lavoro e che le risorse siano utilizzate in modo efficiente. La sua mission è quella di democratizzare la sharing economy rendendo la tecnologia della piattaforma accessibile a tutti.

Per proteggere questa mission e assicurarsi di non essere mai costretti a vendere o a lanciare una IPO, Juho e Antti hanno implementato in Sharetribe una struttura di steward-ownership nel 2018. Il loro modello Golden Share assicura che il volante dell'azienda rimanga sempre nelle mani delle persone direttamente coinvolte nel suo funzionamento e nella sua mission. Consente inoltre all'azienda di far fronte a nuovi investimenti e permette ai fondatori e ai primi membri del team di partecipare economicamente del successo dell'azienda.

Chiara divisione tra diritti di voto e diritti economici

La struttura delle Golden Share di Sharetribe prevede quattro classi di azioni, che separano i diritti economici da quelli di voto e consentono alla società di raccogliere capitale di crescita.

Fig.16



Azioni degli Steward (azioni Classe A)

Le azioni Classe A, o azioni degli steward rappresentano il diritto di voto, ma non il diritto al dividendo. Solo le persone attive nella società possono detenere tali azioni. Nel caso in cui un membro del team lasci l'azienda, le sue azioni Classe A devono essere restituite all'azienda o trasferite a nuovi membri del team. Tutti i dipendenti dell'azienda detengono attualmente alcune azioni con diritto di voto, o ci sono opzioni per acquistarle. La maggioranza è ancora detenuta dai fondatori di Sharetribe.

Azione di veto (azione Classe B)

Una azione classe B è stata assegnata alla Fondazione Purpose. Il detentore di un'azione di veto è responsabile di bloccare qualsiasi modifica della struttura dello statuto di Sharetribe che possa minare la separazione legale dei diritti di voto e di dividendo, così come qualsiasi tentativo di vendita. Il detentore del diritto di veto non ha ulteriori diritti e non può interferire con le operazioni della società.

Azioni degli investitori (azioni Classe C)

Le azioni di tipo C rappresentano il diritto al dividendo, ma non il diritto di voto. Sono azioni riscattabili, che nell'ultima tornata di finanziamenti della società sono state vendute a 20 euro ciascuna. L'accordo tra gli azionisti prevede che la società utilizzi il 40% degli utili annuali per riscattare queste azioni a 100 euro per azione fino al loro completo riscatto; l'obiettivo è quello di riacquistare tutte le azioni nei prossimi 10 anni. Se Sharetribe non raggiungerà l'obiettivo dei 10 anni, dovrà riscattare immediatamente le azioni rimanenti dal suo flusso di cassa libero, rifinanziarsi, oppure continuare a utilizzare il 100% del suo EBITDA negli anni successivi per riscattare le azioni fino a quando tutte le azioni degli investitori non saranno state riscattate. Questa condizione assicura che la società cerchi di riscattare tutte le azioni nei tempi previsti.

Azioni dei fondatori (azioni Classe D)

Durante il passaggio alla steward-ownership, le azioni già detenute dai fondatori e dai primi membri del team sono state divise in due: ogni vecchia azione è stata convertita in una azione Classe A e nove azioni Classe D. Le azioni Classe A, come descritto sopra, hanno diritto di voto, ma non hanno diritto alla partecipazione agli utili. Le azioni Classe D non hanno diritto di voto, ma hanno un diritto di riscatto simile a quello delle azioni degli investitori. Il piano di riscatto delle azioni Classe D è concepito in modo tale che la maggior parte dei riscatti per questa classe avverrà solo dopo che le azioni Classe C (degli investitori) saranno state completamente riscattate.

Protezione della mission a lungo termine

Il modello di steward-ownership di Sharetribe assicura che l'azienda sarà controllata dalle persone più legate al suo funzionamento, alla sua missione e ai suoi clienti nel lungo periodo. Separando il diritto di voto e il diritto ai dividendi, il modello protegge l'azienda dal dare sempre la priorità al profitto rispetto ai benefici e all'impatto della sua missione. Inoltre, l'azione di veto, detenuta da una fondazione indipendente, impedisce qualsiasi modifica alla struttura di governance della società e ne vieta la vendita.

“

D’ora in poi, è nell’interesse del nostro management mettere al primo posto la nostra mission sociale, anche se questo significa rallentare la nostra crescita. Tutti coloro che lavorano in azienda sono incentivati, prima di tutto, a prendere decisioni che vanno a beneficio non solo dei proprietari dell’azienda, ma di tutti gli altri stakeholder, dell’ambiente e della società in generale. Dopo questo cambiamento, possiamo finalmente - con fiducia - dire che la nostra azienda sarà sempre una forza positiva nella società.

”

– Juho Makkonen, Co-fondatore e CEO di Sharetribe

4.5 Caso di studio: Ecosia

Steward-ownership: un'alternativa al no-profit

La transizione di Ecosia verso la steward-ownership assicura che la sua idea originaria di utilizzare i profitti per combattere la deforestazione rimanga protetta per sempre.

Christian Kroll ha fondato Ecosia nel 2009 dopo un viaggio intorno al mondo che gli rese evidente l'impatto ambientale e sociale della deforestazione. Ecosia è un motore di ricerca alternativo che utilizza i profitti generati dalle ricerche per piantare alberi nelle aree più colpite dalla deforestazione. A differenza di Google e di altri motori di ricerca dominanti, Ecosia è rispettoso della privacy, il che significa che non vende mai dati agli inserzionisti, non ha tracker di terze parti e anonimizza tutte le ricerche una settimana dopo che sono state effettuate. Inoltre, tutti i suoi server funzionano al 100% con energia solare rinnovabile e ogni ricerca rimuove 1 kg di CO2 dall'atmosfera. Dal 2009 Ecosia ha piantato con successo più di 40 milioni di alberi in 16 paesi. Attualmente ha circa 8 milioni di utenti regolari e un team di 40 dipendenti.

Ambientalismo attraverso l'attività imprenditoriale

L'attivismo ambientale e la difesa dell'ambiente sono stati tipicamente opera di organizzazioni no-profit. Queste organizzazioni dipendono da donazioni caritatevoli per finanziare i loro progetti e le loro operazioni; di conseguenza, spesso impiegano una parte significativa del loro personale per mantenere i rapporti con i donatori e raccogliere fondi. Queste istituzioni sono comunemente limitate dal loro status fiscale di enti di beneficenza nel modo in cui definiscono la loro mission, utilizzano le donazioni e generano entrate.

Sebbene le organizzazioni non profit siano una soluzione efficace per alcuni leader e organizzazioni, Christian ha voluto portare una mentalità imprenditoriale nell'ambientalismo. Ha strutturato Ecosia come un'impresa sociale, il che ha dato a lui e al suo team la libertà imprenditoriale di sperimentare, investire nel prodotto, ed iterare sulle soluzioni di business.

La sfida: la tutela della mission

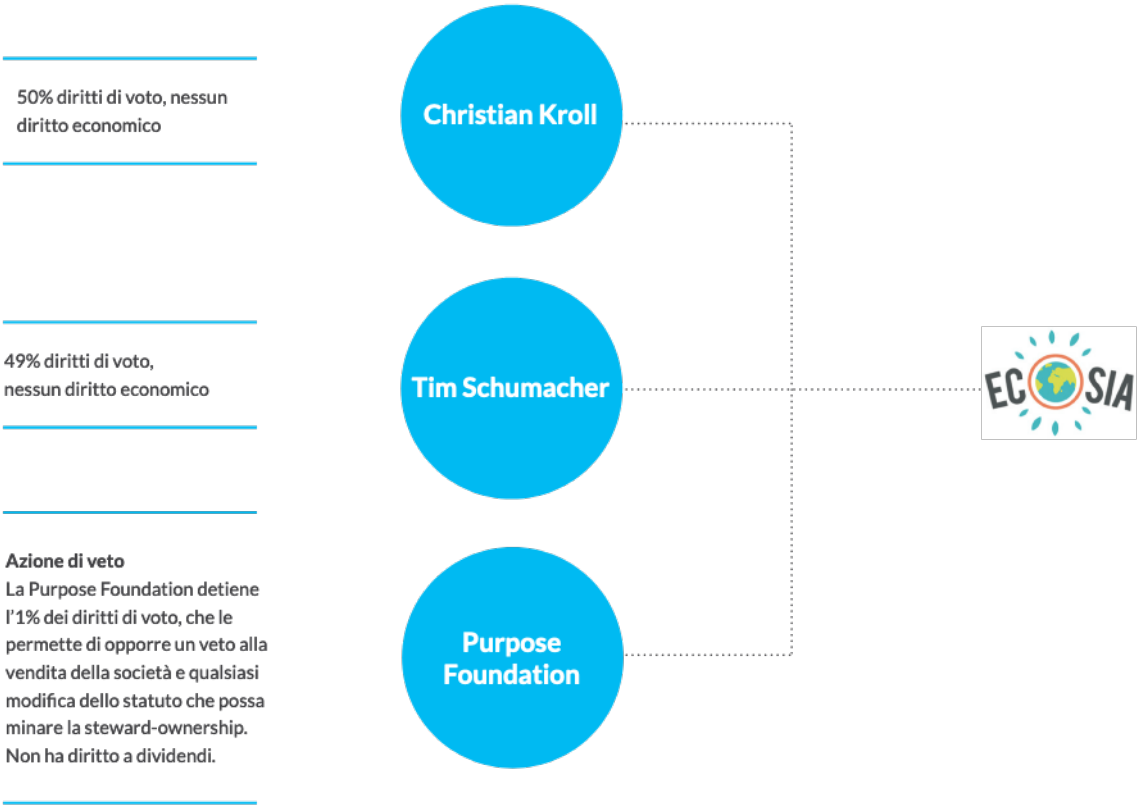
Dopo quasi un decennio di crescita significativa, Christian e il comproprietario Tim Schumacher hanno iniziato a chiedersi: Cosa ne sarebbe stato di Ecosia se fosse successo qualcosa di catastrofico ad uno di noi? Come possiamo garantire che l'azienda, che teoricamente varrebbe milioni di dollari sul mercato, non venga mai venduta? Come proteggiamo la sua missione e la sua indipendenza a lungo termine?

Il team ha preso in considerazione diverse soluzioni alternative di proprietà per rispondere a queste domande, tra cui la conversione dell'azienda in una no-profit tedesca e la creazione di una fondazione. Entrambe queste soluzioni avevano però dei limiti: Una no-profit, ad esempio, avrebbe limitato la capacità del team di dettare la strategia su come utilizzare al meglio i profitti per realizzare la missione dell'azienda. Inoltre, una no-profit poteva teoricamente essere riconvertita in una for-profit e venduta. Una fondazione avrebbe potuto essere una soluzione di proprietà a lungo termine più sicura, ma le fondazioni sono costose da creare e gestire, riducendo cosí gli utili a disposizione dei progetti di riforestazione.

La soluzione: il modello Golden Share

Ecosia aveva bisogno di un'alternativa, una soluzione che garantisse la sicurezza di una fondazione senza i costi e le spese annesse. Con il sostegno della Fondazione Purpose, Christian e Tim hanno trasformato Ecosia in una impresa di steward-ownership nel 2018. Proteggendo la sua indipendenza, il modello Golden Share di Ecosia assicura che i profitti dell'azienda saranno utilizzati per combattere la deforestazione per le generazioni a venire. Nessuno all'interno o all'esterno dell'azienda detiene diritti economici su Ecosia. L'azienda non sarà mai venduta e il controllo dell'azienda rimarrà sempre nelle mani di persone direttamente coinvolte nella sua missione e nelle sue operazioni.

Fig.17



Azioni degli steward

Le azioni degli steward sono attualmente detenute da Christian e Tim, che detengono rispettivamente il 50% e il 49%. Queste azioni rappresentano il diritto di voto, ma non il diritto al dividendo. Nel caso in cui Christian o Tim lasciassero la società, le loro azioni steward devono essere trasferite a nuovi membri del team. In tal caso, un comitato di successione di cinque persone selezioná i nuovi steward per l'azienda.

Azione di veto (Golden share)

Una azione Classe B è stata assegnata alla Fondazione Purpose. Il detentore di una azione di veto è responsabile di bloccare qualsiasi tentativo di vendita della società e qualsiasi modifica della struttura dello statuto di Ecosia che possa minare la sua struttura di steward-ownership. Il detentore del diritto di veto non ha ulteriori diritti e non può interferire con le operazioni della società. Nel suo statuto, la Fondazione Purpose è obbligata ad utilizzare il suo veto per aiutare Ecosia a rimanere indipendente e guidata dalla sua mission.

Protezione della missione a lungo termine e libertà imprenditoriale

Questa struttura protegge la mission ambientale di Ecosia e garantisce che l'azienda sia in grado di mantenere l'impegno di piantare 1 miliardo di alberi entro il 2025. Questa struttura dà anche a Christian, Tim e al loro team la libertà imprenditoriale di determinare strategicamente come raggiungere al meglio questo obiettivo. Ciò potrebbe significare, ad esempio, reinvestire i profitti nello sviluppo del prodotto, o espandere il loro team nel breve termine per scalare il loro impatto ambientale a lungo termine.

Inoltre, dà ad Ecosia la libertà di sviluppare la propria strategia ambientale, dal piantare alberi al lavoro di advocacy e oltre. Il team ha recentemente lavorato a fianco di Greenpeace e di altre importanti organizzazioni ambientali no-profit per organizzare una protesta contro la distruzione dell'antica foresta di Hambacher per il carbone di lignite vicino a Colonia, in Germania. Oltre 50.000 persone si sono riunite nell'ottobre del 2018 per protestare contro la distruzione della foresta e contro l'uso del carbone in Germania piuttosto che delle fonti di energia rinnovabile. Hanno bloccato con successo la distruzione della foresta per un altro anno e attualmente stanno cercando di acquistare la foresta dall'azienda carboniera per garantirne la protezione permanente.

“

Ecosia sta per diventare il più grande movimento ambientalista del mondo. Crediamo che un movimento e un motore di ricerca non debbano essere di proprietà di una sola persona. Ecco perché la steward-ownership è la soluzione perfetta per noi. La struttura della proprietà ora protegge la nostra missione e dà libertà imprenditoriale senza il corsetto delle regolamentazioni no-profit.

”

– Christian Kroll, fondatore e CEO di Ecosia

4.6 Caso di studio: Ziel

Struttura proprietaria e finanziamento coerente alla mission

Ziel produce abbigliamento sportivo on-demand di qualità negli Stati Uniti. Con una forte attenzione alla sostenibilità, il modello di Ziel riduce gli sprechi e consente una fornitura flessibile di capi di abbigliamento realizzati su ordinazione secondo gli standard più elevati.

Marleen Vogelaar ha fondato Ziel nel 2015 con questa mission: ridurre gli sprechi nella produzione di moda sfruttando le tecnologie on-demand. A differenza dei produttori di abbigliamento tradizionali, che richiedono attività di progettazione e di magazzino un anno prima della produzione, la piattaforma di Ziel consente alle aziende di commissionare abbigliamento sportivo personalizzato senza alcun ordine minimo e consegne in meno di 10 giorni. Anche se ancora in fase iniziale, i disegni di Ziel sono già stati presentati sulla rivista Vogue. L'azienda ha il potenziale di rivoluzionare il modo e il luogo di produzione dell'abbigliamento e di ridurre drasticamente la quantità di sovrapproduzione e di sprechi nel settore dell'abbigliamento.

Rendere la moda sostenibile

Il trend del fast fashion è diventato una delle peggiori minacce ambientali del mondo. La nostra dipendenza da trattamenti tessili tossici e coloranti ha contaminato i sistemi fluviali e la qualità dell'acqua nelle principali aree di produzione di abbigliamento come Cina, India e Bangladesh. Al contempo, popolari fibre sintetiche come il poliestere, il nylon e l'acrilico sono essenzialmente delle sostanze plastiche ricavate dal petrolio. Questi materiali impiegano centinaia di anni - se non di più - per biodegradarsi.

Nonostante l'impatto ambientale negativo della produzione di moda, ora piú che mai ci sbarazziamo dei vestiti. L'industria dell'abbigliamento nel suo complesso ha un serio problema di sovrapproduzione: Il 40% di ciò che produce non può essere venduto e viene distrutto o fortemente scontato. Questi capi d'abbigliamento indesiderati, che spesso vengono bruciati, triturati o buttati nelle discariche, hanno un impatto enorme sul pianeta. Rilasciano milioni di tonnellate di CO_2 nell'atmosfera e producono ogni anno centinaia di milioni di tonnellate di tessuti tossici non riciclati nelle discariche. Con Ziel, Vogelaar vuole rendere l'industria più sostenibile utilizzando tessuti ecologici e ripensando radicalmente il modo in cui l'abbigliamento viene ordinato e prodotto. Come co-fondatore di Shapeways, il più grande servizio e mercato di stampa 3D del mondo, Vogelaar ha guidato la trasformazione della stampa 3D nell'era digitale della produzione di massa personalizzata. Ora sta portando questo stesso approccio on-demand, basato sul network, all'abbigliamento sportivo per ridurre gli sprechi. Ziel si approvvigiona esclusivamente di tessuti provenienti dagli Stati Uniti che vengono tinti con un processo privo di acqua per evitare sprechi e inquinamento delle acque. Tutti i suoi prodotti sono fabbricati negli Stati Uniti, contribuendo a creare posti di lavoro locali per la classe medio-bassa ed eliminando i costi finanziari e ambientali delle spedizioni oltreoceano.

Steward-ownership: protezione della mission

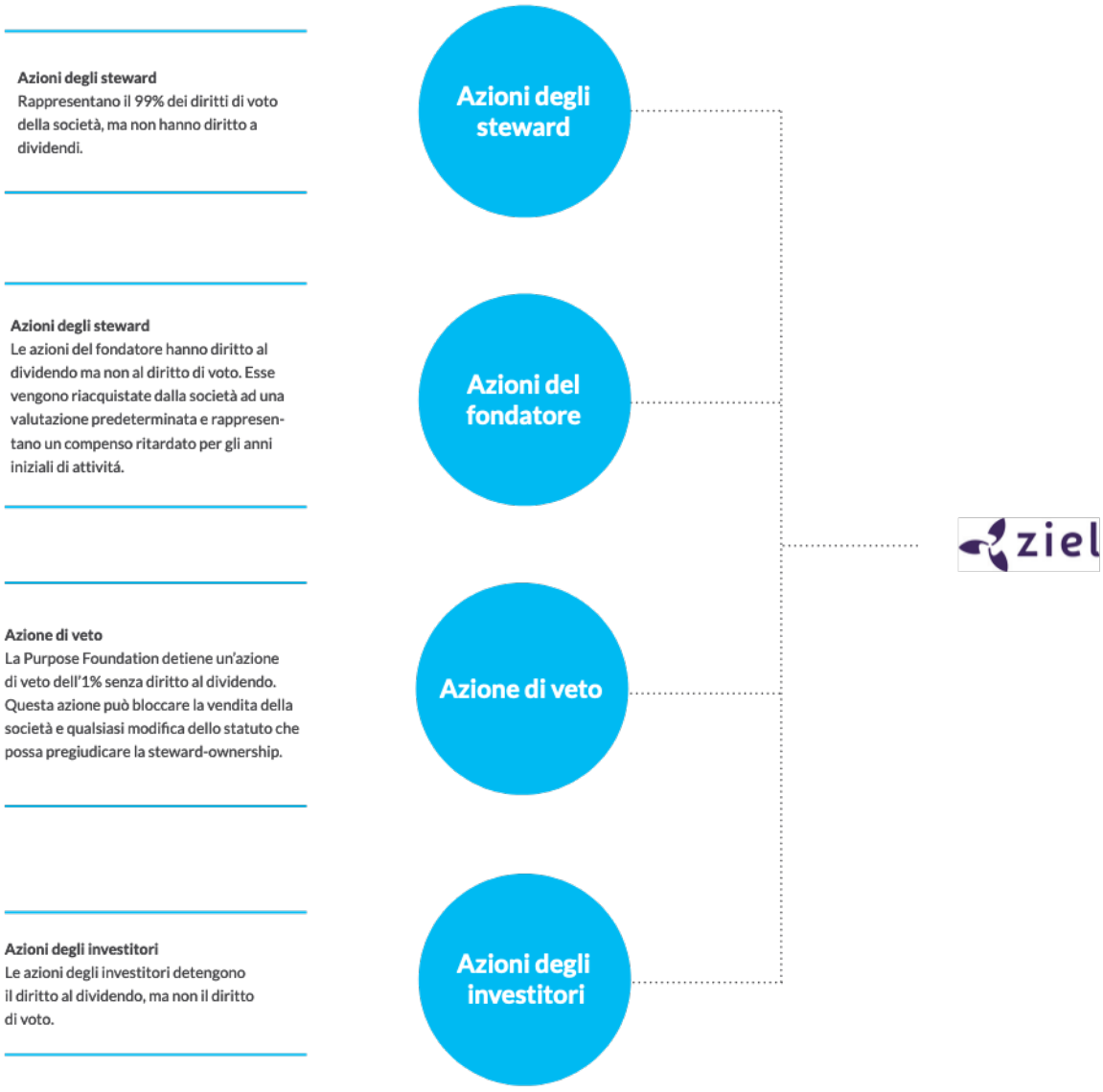
Con la sua esperienza maturata fondando Shapeways e raccogliendo oltre 75 milioni di dollari in capitale di rischio, Vogelaar è molto esperta nel compromesso tra crescita e controllo. Con Ziel voleva fare le cose in modo diverso: Voleva assicurarsi un capitale di crescita, garantendo al contempo che la sua mission di ridurre gli sprechi della moda non fosse mai compromessa dalle esigenze degli stakeholder esterni. Piuttosto che uscire dall'azienda attraverso un IPO o una vendita privata, Vogelaar voleva mantenere il controllo dell'azienda all'interno dell'azienda con steward allineati alla mission.

Per proteggere l'indipendenza e la mission dell'azienda a lungo termine, Vogelaar ha deciso di passare alla steward-ownership. La struttura della Golden Share di Ziel consente all'azienda di raccogliere il capitale necessario per crescere, garantendo al contempo la sua indipendenza e la sua missione a lungo termine.

Chiara divisione dei diritti di voto e dei diritti economici

La struttura delle Golden Share di Ziel prevede quattro classi di azioni, che separano i diritti economici da quelli di voto e consentono all'azienda di assumere capitale di crescita.

Fig.18



Azioni degli Steward (Azioni Classe A)

Le azioni degli steward, in questo caso azioni ordinarie di Classe A in una società statunitense, sono trattenuti dalla società. Esse rappresentano il diritto di voto ma non il diritto al dividendo. Solo le persone fisiche attive nella società possono detenere azioni di Classe A. Nel caso in cui un membro del team lasci la società, le sue azioni Classe A devono essere restituite alla società o trasferite a nuovi membri del team.

Azioni del fondatore (Azioni Classe B)

Ci sono due tipi di azioni di Classe B: del fondatore e del dipendente. Le azioni Classe B non hanno diritto di voto, ma possono essere riscattate dalla società e ricevere dividendi. La quota di utili che la società può utilizzare per riacquistare le azioni Classe B è limitata per proteggere il ritorno delle azioni degli investitori (azioni D).

Azioni di veto (Azioni Classe C)

Un'azione Classe C è stata assegnata alla Fondazione Purpose, che è responsabile di opporre veto a qualsiasi modifica della struttura dello statuto di Ziel che possa pregiudicare la separazione legale dei diritti di voto e di dividendo, nonché a qualsiasi tentativo di vendita della società. Il detentore del diritto di veto non ha ulteriori diritti e non può influire sulle operazioni della società.

Azioni degli investitori (Azioni Classe D)

Le azioni di Classe D rappresentano il diritto al dividendo ma non il diritto di voto. Strutturate come azioni privilegiate senza diritto di voto, le azioni Classe D sono azioni riscattabili. Il patto parasociale prevede che la società utilizzi una parte del suo flusso di cassa disponibile per riscattare queste azioni ad un importo predefinito per azione fino al loro completo riscatto; l'obiettivo è quello di riacquistare tutte le azioni nei prossimi 10 anni.

Conclusione

Il modello di steward-ownership di Ziel assicura che il volante dell'azienda rimanga a lungo termine nelle mani delle persone più legate alla sua mission, ai suoi clienti e al suo funzionamento. Separando il diritto di voto e il diritto ai dividendi, il modello protegge l'azienda dal rischio di essere costretta dagli investitori a massimizzare i profitti a scapito del purpose. Inoltre, l'azione di veto, detenuta da una fondazione indipendente, impedisce che vengano apportate modifiche alla struttura di governance della società e ne vieta la vendita.

> L'ordine su richiesta raggiunge due obiettivi: i clienti ottengono esattamente ciò che vogliono e il marchio produce solo ciò di cui hanno bisogno. Questo significa meno sprechi, niente stoccaggio inutile e meno rischi aziendali.

– Tara Donaldson, Sourcing Journal 2017

3/Successione

Perché abbiamo bisogno di nuove soluzioni successorie, Ernst Schütz

Successione aziendale sulla base di valori e idee comuni

Quando sono arrivato in Waschbär nel 2000, l'azienda si trovava sull'orlo del fallimento. Dopo il fallimento, ho avuto la possibilità di ricostruire l'azienda, che era detenuta dal Fondo di capitale di rischio Triodos. Ho guidato l'azienda come CEO per conto del fondo per quattro anni. Quando ho saputo che il fondo stava per chiudere e che avrebbe venduto azioni di Waschbär, ho deciso di acquistare la società e di diventarne il proprietario attraverso un management buy-out. Il mio obiettivo era quello di salvare l'azienda e la nostra mission di rendere il pianeta più sano e più pulito, consegnando articoli di moda e casalinghi di alta qualità, prodotti in modo sostenibile, direttamente nelle case dei nostri clienti. Per me era importante controllare la catena di fornitura e gestire la nostra logistica per garantire che tutti coloro che hanno contribuito alla nostra attività fossero trattati in modo equo.

Quando ho iniziato a prendere in considerazione la successione, c'erano solo due chiare opzioni disponibili per un'azienda privata di medie dimensioni come Waschbär. La prima è la successione familiare, che è la soluzione standard per le aziende a conduzione familiare in Germania. Non sono sicuro che i miei figli sarebbero le persone migliori per gestire Waschbär semplicemente perché sono i miei figli. Inoltre, i miei figli sono tutti adulti. Sono diventato proprietario di Waschbär all'età di 55 anni. A quel tempo i miei figli avevano già scelto la loro strada professionale e sono contento che abbiano avuto la libertà di farlo. La prospettiva di ereditare un'azienda familiare può spesso essere un peso per i potenziali eredi.

La seconda possibilità è quella di vendere l'azienda a un concorrente o a un investitore privato. Durante il mio mandato come proprietario di Waschbär, ho ricevuto molte offerte di vendita dell'azienda, alcune con valutazioni molto elevate. Quelle offerte tuttavia non mi hanno mai veramente interessato. A mio avviso, sono il riflesso di una società e di un sistema economico in cui l'obiettivo primario è quello di fare più soldi, indipendentemente da quanta ricchezza si ha già. Due cose che per me contavano più dei soldi nella pianificazione della successione di Waschbär.

In primo luogo, volevo preservare i valori e il purpose di Waschbär. In secondo luogo, volevo restituire qualcosa alle persone che mi hanno aiutato a risollevare l'azienda. Waschbär non avrebbe avuto i suoi successi se non fosse stato per il lavoro e la dedizione di tutti i suoi dipendenti.

Ho visto le conseguenze della vendita di aziende a conduzione familiare agli investitori. Nel tentativo di recuperare i loro investimenti, soprattutto in caso di acquisizioni di alto valore, gli investitori spremono il massimo dei profitti da queste aziende. Questa «ottimizzazione» dei profitti avviene a spese di altri stakeholder, come i dipendenti, l'ambiente e, in ultima analisi, i clienti, anche se non se ne rendono conto. Nessuna di queste due opzioni era adatta a proteggere i valori, la mission o la cultura di Waschbär a lungo termine, ed è per questo che ho iniziato a cercare delle alternative. Volevo una soluzione di successione che garantisse che l'azienda rimanesse nelle mani degli amministratori più qualificati e allineati alla mission.

Impresa come comunitá di valori

Sapevo che se avessi potuto garantire che Waschbär non sarebbe mai stata venduta a un investitore o a un conglomerato o ereditata da qualcuno per pura combinazione astrale, sarei stato disposto a passare l'azienda a un successore al di sotto del valore di mercato. Questa soluzione imiterebbe le aziende familiari in cui l'impresa viene trasmessa alla generazione successiva gratuitamente o a un prezzo significativamente scontato. Nelle aziende familiari, ogni generazione si considera uno steward dell'azienda. La loro responsabilità è quella di prendersi cura dell'impresa per la generazione successiva. Nessuno estrae mai tutto il potenziale valore dall'azienda, come accadrebbe in una vendita. Questa soluzione fa parte di ciò che rende le imprese familiari così resistenti, ma dipende dal fatto che ci siano i giusti successori in famiglia. Applicare questa logica ai successori al di fuori di una famiglia richiede una diversa comprensione della proprietà, che siamo arrivati a chiamare «steward-ownership». Come descritto in questo libro, la steward-ownership assicura che il controllo di un'azienda sia mantenuto nelle mani di amministratori qualificati e allineati al valore. Di conseguenza, l'impresa non può mai essere venduta a investitori terzi e i suoi profitti servono a uno scopo.

Nel 2016 abbiamo trasformato Waschbär in una impresa di steward-ownership. La sua struttura di Golden Share assicura che la società non sarà mai venduta e che i suoi profitti non saranno mai estratti. Per raggiungere questo obiettivo, ho contribuito alla creazione della Purpose Foundation, una fondazione di detenzione di quote di veto con sede in Svizzera.

La Fondazione ha bisogno solo dell'1% dei diritti di voto per porre il veto a un tentativo di vendita o a qualsiasi modifica della struttura che possa compromettere la separazione dei diritti di voto e di dividendo. La Purpose Foundation detiene una quota di veto a Waschbär insieme alle quote di veto di una dozzina di altre società.

La Fondazione ha l'obbligo, in base al proprio statuto, di porre il veto a qualsiasi modifica della struttura di Waschbär che possa pregiudicare la separazione dei diritti di voto e di dividendo o un tentativo di vendita. Essa garantisce che i principi di base della steward-ownership non saranno mai modificati dalle generazioni future. Ho avuto la fortuna di avere dei successori molto capaci all'interno di Waschbär che erano disposti e interessati a diventare i nuovi steward dell'azienda. Ora sono gli steward di Waschbär. Sono fiducioso che Waschbär rimarrà indipendente e fedele ai suoi valori a lungo termine.

Le piccole e medie imprese hanno bisogno di soluzioni di steward-ownership, come quella che abbiamo sviluppato per Waschbär. Poiché le piccole-medie imprese tedesche si trovano ad affrontare una «crisi di successione», queste imprese hanno bisogno di valide alternative alla vendita a investitori terzi e a multinazionali, che si stanno accaparrando aziende indipendenti per smantellarle e sfruttare il loro patrimonio per altre operazioni di massimizzazione del profitto. Questa tendenza ha portato ad una centralizzazione senza precedenti della ricchezza e della conoscenza. La mia speranza è che la storia di Waschbär, insieme agli altri esempi di questo libro, ispiri un maggior numero di imprenditori e proprietari a sfruttare soluzioni di successione che preservino i valori su cui le loro aziende sono state costruite e contribuisocano a sostenere un'economia diversificata e decentralizzata.

Ernst Schütz è uno dei fondatori di diverse aziende del settore eco-tessile. Più recentemente è stato il fondatore del più grande eco-e-retailer europeo: Waschbär e il Gruppo Triaz. Waschbär ha adottato il modello di steward-ownership nel 2017. Schütz è co-fondatore della Purpose Foundation.

4.7 Caso di studio: Waschbär

Golden Share: una soluzione di successione

Il modello Golden Share di Waschbär assicura che l'azienda rimanga indipendente e si impegni nei confronti dei suoi dipendenti e dei suoi clienti, così come la sua mission di aiutare le persone a vivere e ad agire in modo sostenibile dal punto di vista ambientale nella loro vita quotidiana.

Il modello Golden Share di Waschbär assicura che l'azienda rimanga indipendente e si impegni nei confronti dei suoi dipendenti e dei suoi clienti, così come la sua mission di aiutare le persone a vivere e ad agire in modo sostenibile dal punto di vista ambientale nella loro vita quotidiana.

Fondata nel 1987, Waschbär è stata in prima linea nella tendenza dei prodotti di consumo sostenibili in Germania. Oggi l'azienda è leader in Europa nella vendita per corrispondenza ecologicamente e socialmente responsabile, con oltre 85 milioni di euro di fatturato e 360 dipendenti. Waschbär vende solo prodotti accuratamente selezionati, provenienti da fonti sostenibili ed ecologici, tra cui tessuti naturali, scarpe, cosmetici, mobili e articoli per la casa, ed è stata la prima azienda ad offrire una spedizione a zero emissioni di CO2. L'azienda e i suoi stewards si impegnano a rendere accessibili ai clienti i prodotti ecologici.

La Triaz GmbH, la holding di Waschbär, è stata fondata da Leo Pröstler come prima azienda tedesca di vendita per corrispondenza di tessuti biologici e prodotti di consumo sostenibili. Nel 2001 l'azienda è fallita e Ernst Schütz è intervenuto per ricostruirla. Schütz ha trasformato con successo l'azienda, facendola crescere fino a farla diventare l'azienda di successo e redditizia che è oggi. Alla fine ha acquistato l'azienda dalla banca per circa 7 milioni di euro.

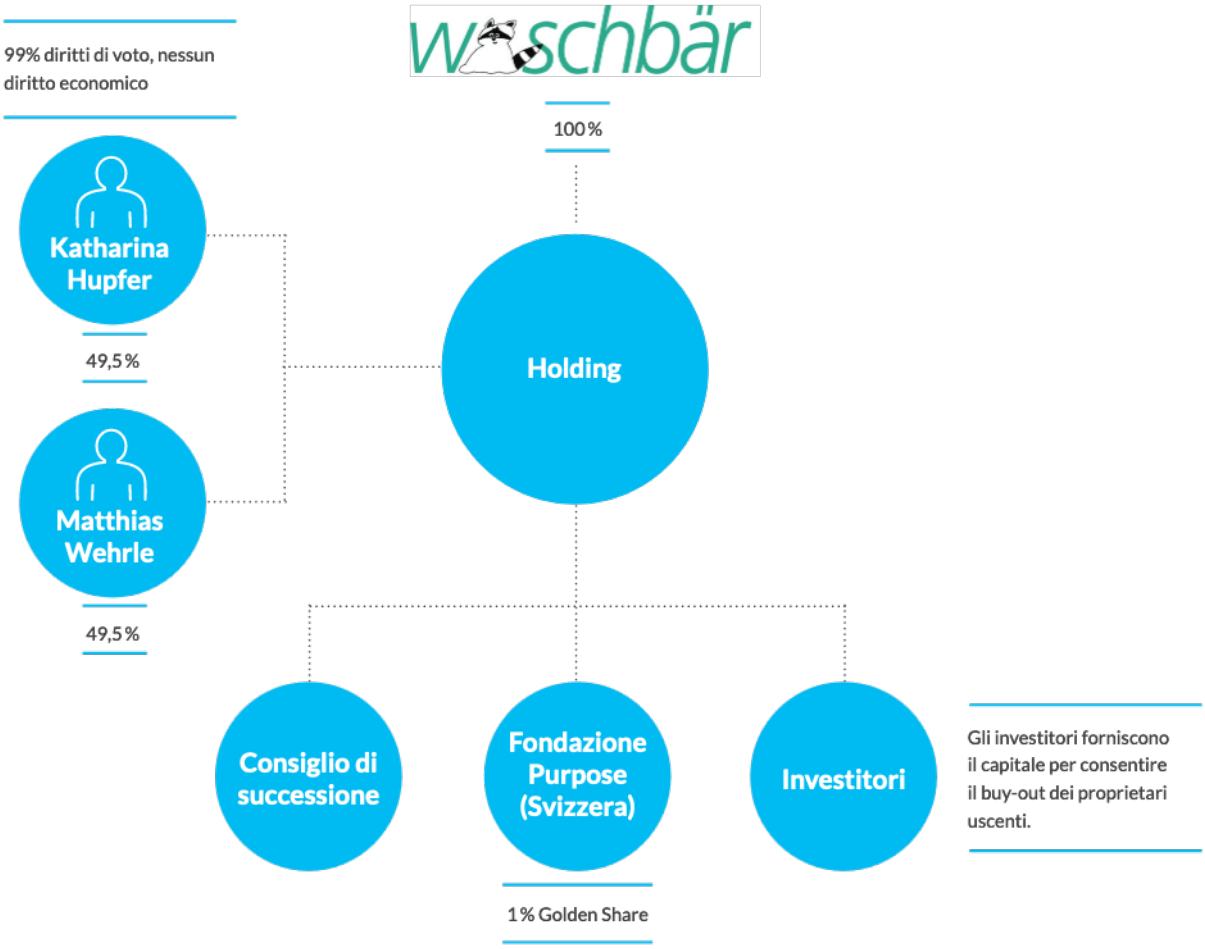
Quando Schütz era pronto a ritirarsi, si è trovato di fronte a un dilemma comune: come garantire che la mission e l'impatto della sua azienda fossero protetti a lungo termine, ottenendo al contempo un certo livello di liquidità.

Per preservare questa missione e proteggere l'indipendenza di Waschbär a lungo termine, nel 2017 Schütz passò ad una struttura di steward-ownership con Golden Share. In cambio della rinuncia a tutti i suoi diritti ai dividendi, Schütz avrebbe ricevuto una pensione dalla società. Questo modello garantisce che la società non possa mai essere venduta e che rimanga nelle mani degli steward direttamente coinvolti nell'attività dell'azienda.

Chiara divisione dei diritti di voto e dei diritti economici

Il modello della Golden Share separa i diritti economici dai diritti di voto attraverso l'utilizzo di diverse classi di azionisti. Triaz GmbH ha un solo azionista: Aritz GmbH, che a sua volta ha tre gruppi di azionisti.

Fig.19



Il Consiglio di successione decide la successione degli stewards.
Il consiglio di successione è composto da un membro della Purpose Foundation, da un membro nominato dalla direzione dell'azienda e da un membro eletto da entrambe le parti. Il consiglio di successione sceglie i successori per gli steward sulla base delle raccomandazioni degli attuali steward. Se gli steward dovessero portare l'azienda vicino al fallimento o a violare la legge, il consiglio di successione ha il diritto di rimuoverli.

Azioni degli steward

La prima generazione di steward è stata selezionata da Schütz. Gli steward hanno diritto di voto, ma non hanno diritto a dividendi. Quando uno steward lascia l'azienda, può eleggere un nuovo steward. I successori possono essere sottoposti al veto di un consiglio di successione. Il consiglio di successione ha anche il potere di sostituire uno steward in caso di violazione dei termini della loro posizione. Il consiglio di successione è composto da tre membri: uno scelto dalla società, il detentore del diritto di veto (la Fondazione Purpose), e uno scelto dalla società e dal detentore del diritto di veto.

Azioni degli investitori

Gli investitori hanno diritto al dividendo, ma non al diritto di voto. Queste azioni sono detenute dalla società stessa, da fondazioni e investitori.

Azione di veto (Golden Share)

La Golden Share è detenuta dalla Purpose Foundation, fornitore di servizio di veto con sede in Svizzera. La fondazione non ha alcuna influenza sull'azienda e sulle sue attività, ma serve solo a garantire che lo statuto di Waschbär non venga mai modificato e a bloccare qualsiasi tentativo di vendita. La fondazione stessa ha il dovere, in base al proprio statuto, di porre il veto a tali modifiche. Le modifiche allo status di steward-ownership di Waschbär possono essere apportate solo con una decisione quasi unanime del consiglio imprenditoriale della Fondazione Purpose composto da rappresentanti di tutte le società con diritto di veto detenute dalla fondazione.

La struttura di Waschbär imita la struttura della Trust-Foundation già illustrata in questo libro (pagina 23), senza le spese di costituzione e gestione che una fondazione o di un trust comporterebbe.

Protezione della mission a lungo termine

La Golden Share assicura che l'azienda rimarrà controllata dalle persone più legate al suo funzionamento, alla sua mission e ai suoi clienti nel lungo termine. Separando il diritto di voto e il diritto al dividendo, il modello protegge l'azienda dall'essere utilizzata per massimizzare il profitto rispetto all'impatto della sua mission. Inoltre, il diritto di veto detenuto da una fondazione indipendente impedisce qualsiasi modifica alla struttura di governance della società e ne vieta la vendita. Questa struttura è progettata per mantenere Waschbär guidata dalla mission e indipendente a lungo termine.

Waschbär
Waschbär

“

In qualità di società di steward-ownership, abbiamo la libertà di agire nell’interesse dell’azienda, dei nostri clienti e dei dipendenti. La nostra impresa non sarà mai un bene speculativo. Appartiene a se stessa e rimarrà indipendente.

”

– Katharina Hupfer, CEO e steward

4.8 Caso di studio: Organically Grown Company

Multi-Stakeholder Perpetual Purpose Trust

Organically Grown Company è leader nell'agricoltura sostenibile e biologica da oltre 40 anni. La sua transizione verso la steward-ownership riflette il profondo impegno dell'azienda a sostenere l'agricoltura biologica e ad aiutarla a prosperare facendo affari in un modo che sia positivo, pulito ed equo.

Fondata nel 1978, Organically Grown Company (OGC) è pioniere dell'agricoltura sostenibile e biologica da oltre 40 anni. Dalle sue radici di no-profit agricola, OGC è cresciuta fino a diventare uno dei più grandi distributori indipendenti di prodotti biologici negli Stati Uniti. Nel 2017 l'azienda ha distribuito più di 100 milioni di libbre di frutta e verdura fresca in tutto il nord-ovest del Pacifico, dando lavoro a più di 200 persone. OGC ha svolto un ruolo fondamentale nella costruzione e nel sostegno della regolamentazione e del commercio di prodotti biologici sia a livello regionale che nazionale.

OGC comprende l'impatto che la proprietà può avere sulla missione di un'organizzazione e ha utilizzato diverse strutture di proprietà nel corso della sua esistenza. Ha iniziato come un'organizzazione senza scopo di lucro per aiutare gli agricoltori ad implementare i metodi di coltivazione biologica; alcuni anni dopo, tuttavia, i fondatori si sono resi conto che vendere i beni prodotti dagli agricoltori sarebbe stato un modo più efficace per sostenere sia loro che il movimento più ampio. L'azienda divenne una cooperativa di agricoltori, e più tardi una S-Corp che lavorava per includere i dipendenti nella sua struttura proprietaria. Alla fine, OGC creò un piano di partecipazione azionaria dei dipendenti (ESOP).[17]

Scalare senza vendere

Qualche anno fa l'azienda si è trovata ad affrontare una sfida commerciale comune: come fa un'azienda basata su una mission a scalare, condividendo il successo con i suoi fondatori e i primi dipendenti, senza vendere o quotarsi in borsa? OGC aveva bisogno di una soluzione di proprietà a lungo termine che le permettesse di rimanere autonoma e indipendente. Di fronte a questa sfida, OGC ha cercato una struttura di proprietà alternativa sotto forma di un Perpetual Purpose Trust (PPT, trust di scopo perpetuo) insieme a soluzioni di finanziamento che consentissero all'azienda di compensare i proprietari e i dipendenti, preservando al contempo la propria missione.

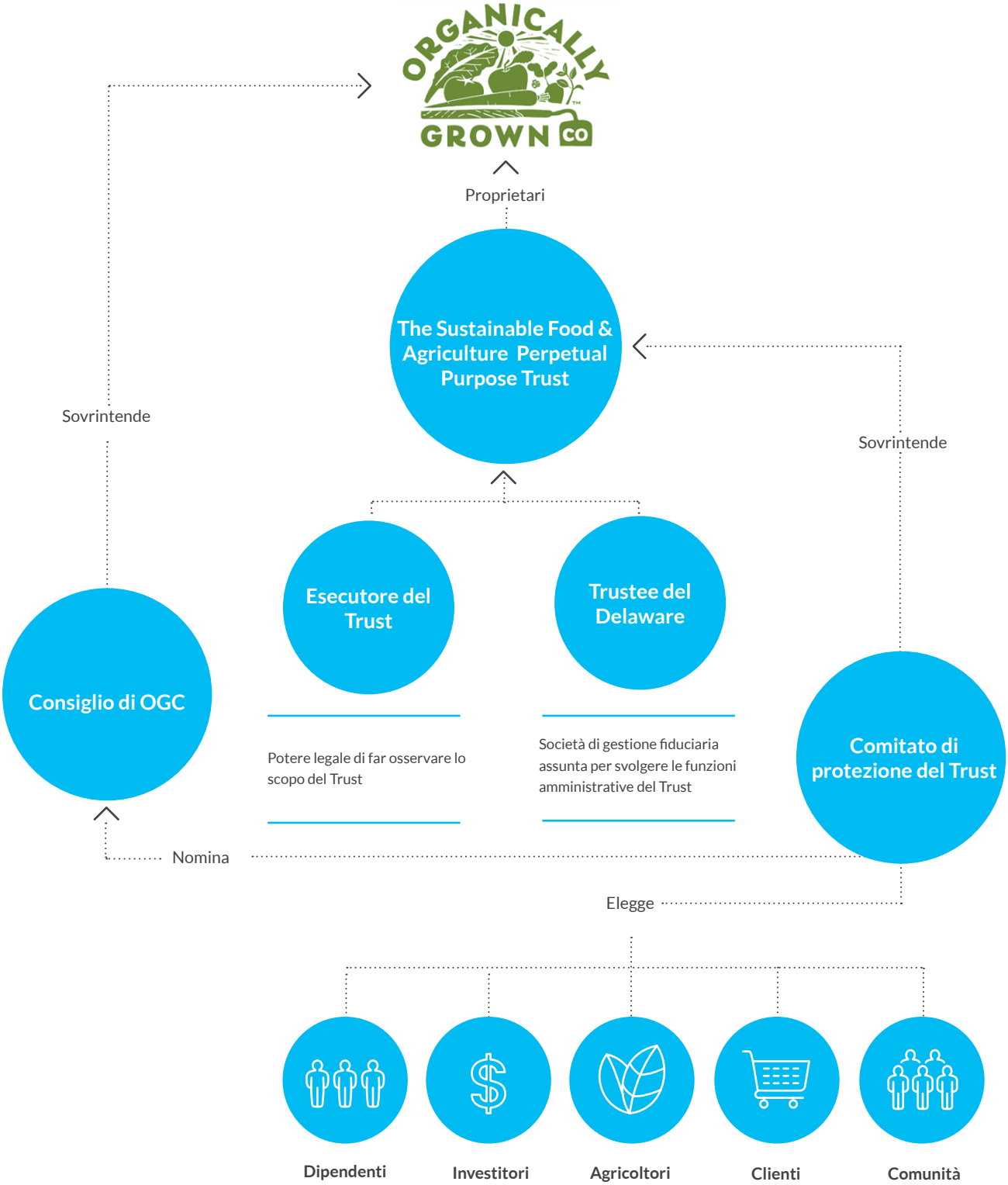
Nel 2018 OGC ha istituito il Sustainable Food and Agriculture PPT. A differenza dei trust convenzionali, un PPT è istituito a beneficio di uno scopo, piuttosto che di una persona. È inoltre unico nel suo genere in quanto funziona a tempo indeterminato invece di avere un limite di 21 anni o di finire con la morte del concedente.

OGC ha utilizzato una combinazione di debito e equity per riacquistare tutte le azioni dai suoi azionisti al fine di passare da un ESOP a un PPT; il Trust alla fine deterrà il 100% dei diritti di proprietà della società. Questa struttura garantisce l'indipendenza e l'impegno a lungo termine di OGC.

---

[17] **Un problema con i piani azionari dei dipendenti americani chiamati ESOP è che un fiduciario amministra i diritti di voto per conto dei dipendenti e deve - per legge - usarli per massimizzare i profitti.**

Fig.20


ORGANICALLY GROWN CO
Proprietari
The Sustainable Food & Agriculture Perpetual Purpose Trust
Sovrintende
Sovrintende
Consiglio di OGC
Esecutore del Trust
Trustee del Delaware
Comitato di protezione del Trust
Potere legale di far osservare lo scopo del Trust
Società di gestione fiduciaria assunta per svolgere le funzioni amministrative del Trust
Nomina
Elegge
Dipendenti
Investitori
Agricoltori
Clienti
Comunità

Come tutte le forme di steward-ownership, il Sustainable Food & Agriculture PPT assicura la separazione dei diritti economici e di voto. L'accordo di trust del PPT stabilisce i poteri degli steward e i processi di governance della società. I poteri sono condivisi tra tre organi di governance: il Corporate Trustee, il Trust Protector Committee e il Trust Enforcer.

Corporate Trustee del Delaware

Il Corporate Trustee è responsabile della gestione prudente del Trust in conformità con i termini del contratto di trust. Il Trustee è responsabile dell'amministrazione del Trust, compresi i rapporti fiscali, le distribuzioni del Trust, ecc. Il Trustee iniziale è nominato nel contratto di trust. In futuro, il Comitato di tutela del Trust può rimuovere o sostituire il Trustee, oppure il Trustee può nominare un successore.

Comitato per la tutela del Trust

Il Comitato per la tutela del Trust funge da amministratore della missione di OGC. È composto da un'ampia gamma di stakeholder, tra cui dipendenti, coltivatori, clienti chiave, investitori e rappresentanti della comunità. Tra gli attuali membri del comitato vi sono Joe Rogoff, ex presidente di Whole Foods Market, e George Siemon, CEO di Organic Valley. Le autorità del Comitato di Protezione del Trust sono definite nel contratto di Trust. Il Comitato può modificare il contratto di Trust, ma non può ridefinire unilateralmente il suo scopo. Il Comitato è responsabile dell'approvazione delle distribuzioni del Trust, nonché dell'elezione del Consiglio di Amministrazione operativo dell'OGC.

Esecutore del Trust

L'esecutore del Trust è il sostituto di un beneficiario tradizionale del trust ed è responsabile dell'applicazione degli scopi del trust. L'Esecutore può richiedere e rivedere le informazioni sul finanziamento dell'OGC, ricevere reclami dalle parti interessate in merito al funzionamento del Trust e intraprendere azioni legali per far rispettare gli scopi del Trust.

Soluzioni di finanziamento alternative

Per il buy-out dei precedenti azionisti e per ricapitalizzare l'impresa, OGC ha utilizzato una combinazione di debito e equity. L'operazione ha presentato una sfida unica: come fornire agli investitori un ragionevole rendimento adeguato al rischio dei loro investimenti, onorando al tempo stesso il suo impegno a privilegiare lo scopo rispetto ai profitti? Come bilanciare le esigenze di una struttura di rappresentanza condivisa con la necessità di mantenere la propria indipendenza? Per risolvere questo problema, OGC e i suoi investitori hanno collaborato a una struttura dell'operazione che bilanciasse i profitti con le responsabilità di governance tra l'azienda e i suoi gruppi di stakeholder.

Gli investitori sono inclusi tra uno dei cinque principali gruppi di stakeholder rappresentati nel Comitato di Protezione del Trust. Il Comitato ha il compito di garantire che l'azienda adempia alla sua missione di sostegno a un ecosistema alimentare sano e che il consiglio di amministrazione gestisca l'azienda a beneficio di tutti i suoi stakeholder. Se uno dei gruppi di stakeholder ritiene che il Consiglio o il management di OGC non stia agendo nel suo migliore interesse, può presentare una petizione al Trust Protector Committee per intervenire a suo nome.

Gli investitori preferenziali hanno diritto a un dividendo di base privilegiato. Questo dividendo è cumulativo - cioè, se il dividendo non viene pagato un anno, è dovuto l'anno successivo. I dividendi degli investitori devono essere pagati prima che altri gruppi di azionisti partecipino alla distribuzione degli utili. La logica alla base di questa struttura è che i lavoratori e i coltivatori hanno già ricevuto la loro retribuzione di base come parte del normale corso degli affari, quindi gli investitori dovrebbero ottenere i loro rendimenti preferiti/base prima che altri ricevano i loro benefici. OGC distribuirà gli utili in eccesso ai suoi gruppi di stakeholder sulla base di una suddivisione predefinita:

Gli investitori partecipano ai profitti dell'azienda quando le attivitá vanno bene, come è consuetudine per un investimento azionario. Ad esempio, se l'OGC va bene, i dividendi per gli investitori potrebbero aumentare di un fattore due o più.

Gli investitori non estraggono però una quota di utili eccessiva. Se l'azienda produce profitti in eccesso, gli altri gruppi di stakeholder ricevono il 60% delle distribuzioni aggiuntive fino a quando gli investitori non ricevono una percentuale predefinita di dividendi, e successivamente l'80% dei profitti.

Massimizzazione dello scopo

La struttura del PPT consente a OGC di rimanere permanentemente indipendente e di continuare a realizzare i suoi obiettivi positivi ambientali, sociali ed economici senza pressioni per dimostrare profitti trimestrali a breve termine o produrre un valore di uscita per gli azionisti. Inoltre, consente agli stewards dell'organizzazione, che rappresentano un'ampia gamma di stakeholder - tra cui agricoltori, dipendenti, clienti, investitori e la comunità in generale - di realizzare lo scopo dell'azienda condividendone i profitti.

Organically Grown Co.
COUNT SIZE
8
9
CERES
CERTIFIED

“Questo innovativo modello di proprietà incorpora l’impegno di OGC per l’agricoltura biologica e sostenibile e la gestione aziendale, sociale e ambientale nella nostra struttura di governance e di finanziamento. Il Purpose Trust che controlla l’impresa ci assicura di rimanere concentrati sulla stella polare della nostra mission, di tenere in considerazione e includere i nostri stakeholder. I finanziamenti allineati con i nostri valori aumentano il nostro impatto.”

– Elizabeth Nardi, CEO di Organically Grown Company

4.9 Caso di studio: Elobau

Proprietà della fondazione: alternativa alla successione

Michael Hetzer, il proprietario di seconda generazione dell'azienda a conduzione familiare Elobau, ha cercato un'alternativa alla tradizionale successione familiare che offrisse ai suoi figli la libertà di perseguire le loro passioni, garantendo al tempo stesso che l'indipendenza, i valori e lo scopo dell'azienda venissero permanentemente inscritti nella sua struttura giuridica.

Fondata nel 1972 da Fritz Hetzer, Elobau è stata azienda di proprietà familiare per due generazioni. Leader nel suo settore, Elobau sviluppa, produce e supporta soluzioni personalizzate di tecnologia dei sensori per varie applicazioni nel settore industriale e nell'industria automobilistica, compresi i macchinari agricoli e per l'edilizia e i carrelli elevatori a forca. Oggi è leader nel suo mercato, con circa 900 dipendenti e 114 milioni di euro di fatturato.

Nove anni fa Michael Hetzer, attuale presidente del comitato consultivo e membro del team di tre dirigenti esecutivi, ha iniziato a chiedersi se la successione familiare fosse la strada giusta per Elobau. La domanda è nata da una conversazione che Hetzer ha avuto con il suo secondogenito, allora otto anni, che gli ha chiesto: «Papà, se mio fratello non assume la direzione dell'azienda, devo farlo io, giusto?" Hetzer rimase sorpreso; non aveva mai parlato molto dell'azienda e del suo futuro con i suoi figli, eppure il figlio, in età scolare, sentiva già il peso e l'obbligo di portare avanti l'impresa di famiglia. Voleva che i suoi figli avessero la libertà di seguire il proprio cammino nella vita - non sentirsi obbligati dall'azienda di famiglia.

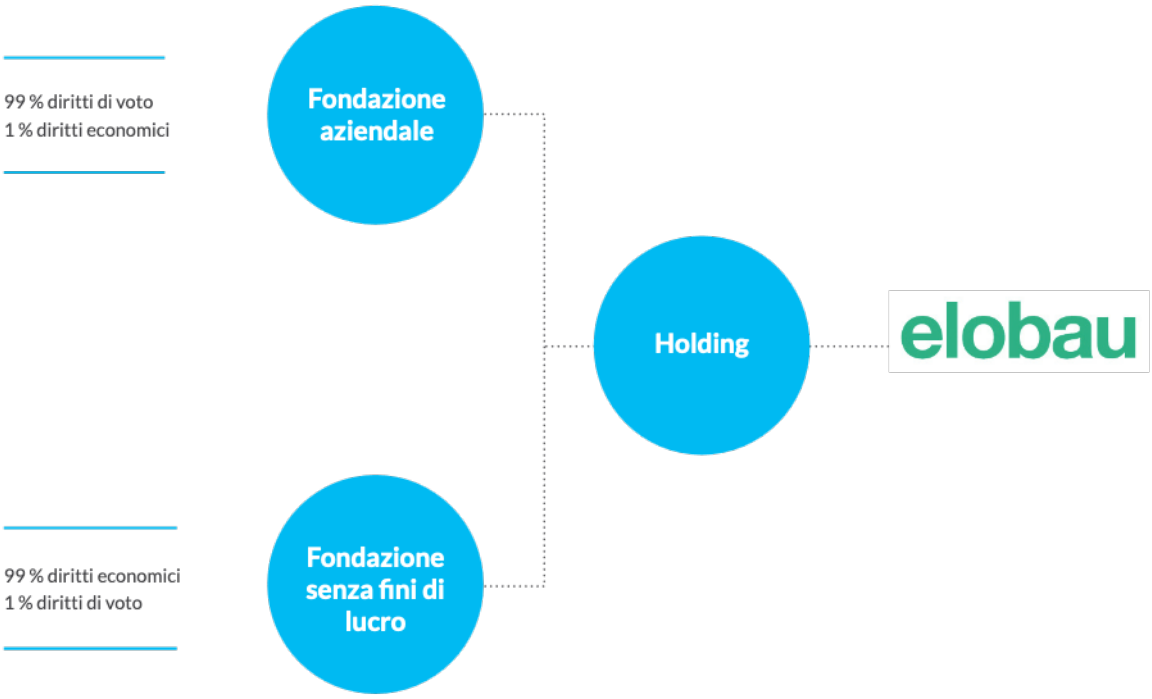
Hetzer si proponeva di sviluppare una struttura di proprietà con Fondazione-Trust, con due obiettivi: In primo luogo, assicurare che il controllo di Elobau non venisse mai venduto e che l'azienda continuasse ad essere guidata da successori qualificati e allineati al valore; in secondo luogo, consentire un'attivitá di beneficenza che rafforzasse ulteriormente il senso di responsabilità sociale che era sempre esistito all'interno dell'organizzazione. Ha trascorso sei anni a ideare una struttura di governance che consentisse all'azienda di continuare a fornire soluzioni e prodotti di alta qualità ai propri clienti.

La struttura di steward-ownership assicura che Elobau continuerà ad assumersi le proprie responsabilità nei confronti dei dipendenti, della società e dell'ambiente, indipendentemente dal fatto che i figli di Hetzer abbiano deciso di entrare a far parte dell'azienda o meno.

Struttura a doppia fondazione

Oggi, Elobau ha due proprietari separati: una fondazione aziendale e una fondazione senza fine di lucro. Questa struttura a doppia fondazione o a due entità assicura una chiara separazione dei diritti di voto e di profitto.

Fig.21



Proprietà con Fondazione-Trust

Elobau è ora di proprietà di due entità distinte: un trust "familiare" e una fondazione di beneficenza. Questa struttura a due entità assicura una netta separazione dei diritti di voto e dei diritti economici.

Trust di famiglia

Il trust di famiglia detiene il 99% delle azioni di steward con diritto di voto e l'1% dei diritti economici dell'azienda. Sebbene sia strutturato come un trust familiare, il trust non ha alcun rapporto diretto con la famiglia Hetzer. Il trust è gestito da un comitato consultivo composto da tre o quattro membri che non sono direttamente coinvolti nelle operazioni di Elobau. L'eccezione è rappresentata da Hetzer, che attualmente fa parte del gruppo dirigente esecutivo.

Fondazione no-profit

La fondazione no-profit detiene il 99% dei diritti economici della società e l'1% dei diritti di voto. Sebbene la fondazione detenga la maggioranza dei diritti economici della società, non ha diritto a ricevere l'intero utile dalla società. Alla fondazione no-profit di Elobau è garantito un minimo del 10% degli utili annuali. Il 99 % di tali utili viene devoluto all'ente no-profit, mentre l'1% viene trasferito al trust di famiglia, che viene tenuto in riserva per quando il trust deve pagare l'imposta di successione ogni 30 anni.

Impegno a lungo termine sui valori

La struttura di steward-ownership di Elobau assicura che l'azienda mantenga il suo impegno a lungo termine nei confronti dei clienti, dei dipendenti, dell'ambiente e della società. Per i dipendenti, comunica che l'azienda ha uno scopo che va oltre il profitto. Offre loro la sicurezza di sapere che l'azienda non verrà mai acquistata da proprietari assenti che potenzialmente licenzierebbero i lavoratori per aumentare i profitti o cambiare la cultura dell'azienda. Elobau vuole coltivare una cultura della responsabilità personale, dell'innovazione e dell'auto-organizzazione, in modo tale che i dipendenti si sentano sicuri e ispirati a portare nuove idee, ad assumersi nuove responsabilità e ad agire come stewards all'interno dell'organizzazione. L'azienda intende inoltre continuare il suo impegno per l'ambiente, la sostenibilità e l'innovazione attraverso l'iniziativa "Creating Sustainable Solutions", uno sforzo per migliorare sempre più l'impatto sulla sostenibilità dell'azienda e delle sue offerte.

Un'eredità di filantropia

Con gli utili realizzati attraverso la struttura di proprietà con Fondazione-Trust, la Fondazione Elobau sviluppa e sostiene iniziative di beneficenza nei settori dell'istruzione, della protezione dell'ambiente e dell'integrazione sociale. In collaborazione con altre fondazioni e organizzazioni non profit, la Fondazione Elobau ha sostenuto progetti tra cui la scuola superiore Hans Multscher, il miglioramento della biodiversità, la protezione delle api e un portale del lavoro online per i rifugiati.

“Da un lato, la fondazione è stata istituita per preservare in modo sostenibile e autonomo la nostra impresa. In secondo luogo, con l’accento posto dalla fondazione sull’educazione, la protezione dell’ambiente e l’integrazione, ho scelto deliberatamente temi caritatevoli che mi stanno a cuore.”

– Michael Hetzer, Amministratore delegato di Elobau GmbH & Co. KG

SEZIONE 5: SUL CONCETTO DI PROPRIETÀ: TRE PROSPETTIVE

5.1 Sulla proprietà, una conversazione con il Prof. Colin Mayer

Colin Mayer è il Professore Peter Moores di Studi di Gestione Aziendale presso la Saïd Business School dell'Università di Oxford, ed è stato Rettore Peter Moores della Scuola tra il 2006 e il 2011. È un esperto di tutti gli aspetti della finanza aziendale, governance, tassazione e regolamentazione delle istituzioni finanziarie. Ha svolto attività di consulenza per numerose grandi imprese e per governi, autorità di regolamentazione e agenzie internazionali in tutto il mondo.

A cosa servono le società? Perché esistono?

Colin Mayer: Le società esistono per svolgere funzioni che vanno a beneficio dei suoi clienti o comunità. E questo riflette le origini delle società. La prima società è stata fondata a Roma per svolgere funzioni pubbliche durante i primi secoli della nostra era. Il concetto romano di impresa era stato concepito per svolgere funzioni pubbliche, e successivamente è stato adottato dalla Chiesa cattolica romana. E in ogni caso, avevano una funzione specifica. Le opere pubbliche delle società comprendevano la costruzione di edifici pubblici, strade, la fornitura di servizi pubblici. Una delle prime forme di società conosciute è l'università.

Beni pubblici, come li chiameremmo oggi.

CM: Sì, esattamente. E nel caso della Chiesa cattolica, si trattava letteralmente di gestire e fornire amministrazione. Nel caso delle università, si trattava di fornire istruzione. E nel Medioevo faceva parte della formazione delle gilde che svolgevano le funzioni commerciali, fornendo formazione alle persone che lavoravano in quelle gilde.

Così lei adotta una prospettiva opposta rispetto ad affermazioni ben note come «Lo scopo di una società è quello di massimizzare i propri profitti». Lei non sarebbe d'accordo con questa affermazione.

CM: No, per niente. Lo scopo di una impresa è quello di svolgere funzioni che andranno a beneficio delle comunità, della società e dei clienti, e nel fare ciò i proprietari di una società generano profitti - ma i profitti non sono in quanto tali l'obiettivo di una società.

A cosa servono allora i profitti?

CM: I profitti forniscono gli incentivi a chi mette a disposizione il capitale per l'azienda, è la ricompensa per farlo. Ma mentre chi lavora per l'azienda dovrebbe essere ricompensato per averlo fatto, questo non fa della massimizzazione dei profitti l'obiettivo dell'azienda. L'obiettivo dell'azienda è quello di fornire cose che andranno a beneficio degli altri, e in tale processo si realizzano profitti.

Oggi non molte persone hanno l'impressione che questa sia la ragione per cui esistono le società. Come si considerava questo a Roma nei tempi antichi?

Colin Mayer - Fonte: Saïd Business School

Funzionava proprio così già allora? Le aziende operavano davvero per il bene pubblico? Cosa c'era di diverso?

CM: Ciò che differenzia le società dell'antica Roma rispetto a quelle fondate nel Medioevo è che le seconde vennero create su licenza. Quindi avevano uno scopo fondamentale di svolgere determinate funzioni pubbliche. Nel caso delle gilde medievali, si trattava di svolgere ruoli di fornitura di particolari servizi. Nel caso delle corporazioni medievali, queste ottenevano una licenza dal re, dalla monarchia, e successivamente dal parlamento. Così, ad esempio, le società del XVIII e XIX secolo, in particolare del XVIII secolo, che costruivano ferrovie e canali, lo facevano con licenze del parlamento. Così l'impresa fino al XIX secolo era essenzialmente autorizzata dal governo o dalle monarchie a svolgere le sue funzioni con uno scopo pubblico chiaramente definito.

Ciò che rappresenta un cambiamento fu proprio l'insediamento delle colonie negli Stati Uniti. Le colonie furono costituite come imprese. Così, per esempio, Massachusetts, Pennsylvania ecc. sono state costituite come società. E poi, a loro volta, si sono impegnate con altri a creare società all'interno di quegli stati. E così emerse la libertà di costituire società, che divenne una caratteristica dell'impresa nel corso del XIX secolo. E da quel momento in poi la specifica funzione pubblica di una società non fu più tale.

Quindi, tutto questo è iniziato con la colonizzazione?

CM: Sì. È realmente emerso come parte del processo di colonizzazione. E poi è stato adottato più ampiamente anche nelle imprese europee.

E prima di questo, ogni impresa doveva avere una licenza?

CM: Avevano tutte la licenza per operare. Solo nel XIX secolo è comparsa effettivamente una nozione di libertà di costituzione di società.

Questo è interessante. E durante questo periodo di concessione di licenze, qual era l'assetto proprietario di queste società?

CM: C'erano sottoscrizioni pubbliche molto simili a quelle che abbiamo oggi. Quindi, per fare un altro esempio, la Compagnia delle Indie Orientale, che era una delle più grandi aziende del suo tempo nel mondo, aveva sottoscrittori pubblici esterni, quindi la nozione di azionisti era ben radicata. Ma la differenza era che quelle società, pur avendo azionisti, dovevano svolgere una funzione pubblica. Così, nella storia, lo scopo fondamentale dell'impresa era quello di soddisfare la condizione della licenza. E come parte di questo, avrebbe poi generato profitti. Ecco perché dico questo: La nozione di base delle società non era quella di massimizzare i loro profitti.

La Compagnia delle Indie Orientali è stata la prima società ad avere effettivamente degli azionisti, nel senso che persone che non lavoravano per la società ne erano proprietarie?

CM: Beh, non è stata la prima. Voglio dire, per esempio, c'è stata la Russian Company o la Hudson Bay Company, che sono state create per intraprendere attività commerciali. Avevano tutte in comune l'idea che ci fosse uno scopo e un obiettivo nella costituzione di una società, e azionisti che vi avevano investito.

Ora, se si guardano alle altre società, le università, ad esempio i college di Cambridge, si scopre che oggi ogni singolo college di Cambridge ha il proprio statuto reale, un proprio scopo definito giuridicamente. Non hanno azionisti esterni, ma le persone che li gestiscono sono figure attive del college.

Sono loro i proprietari?

CM: No. Sono, se volete, i fiduciari. Hanno la responsabilità di garantire che lo scopo sia raggiunto e che lo statuto originale sia rispettato. Non ci sono proprietari in quanto tali. Sono, se volete, società senza proprietario.

Ora, cosa significa questo in termini legali? Sono amministratori fiduciari ("trustees"), e come tali detengono il diritto di voto per governare la società in questione durante il periodo in cui lavorano per essa, è giusto?

CM: Sì, fintanto che lavorano lì. Quando vanno in pensione non sono più membri dell'organo di governo del college.

Se dividiamo il termine «proprietà» in un insieme di diritti che includono la possibilità di governare, di ricevere profitti, di vendere una società, di ereditarla o addirittura di distruggerla, allora, per come la vedo io, i membri del college hanno anche il diritto di governare.

CM: Sì, hanno ''diritti di gestione'', ma non ''diritti di proprietà''. Questo in particolare è stato un elemento importante per la società, perché quello che le società come la Russian Company hanno fatto è stato prendere il concetto di gilda - avevano questo ruolo «ministeriale», in questo caso di amministrare il commercio - ma poi hanno fatto confluire tutto ciò nella nozione di possedere capitale e di essere in grado di raccogliere più capitale. Quindi la vera invenzione alla base, ad esempio, della Compagnia delle Indie Orientali è di prendere la nozione di gilda come amministrazione e di fonderla con la capacità di raccogliere capitali. E questo è ciò che dà veramente origine alla caratteristica distintiva di una società; questa combinazione di capitale e amministrazione.

Nel suo libro, lei afferma con forza quali sono i problemi che le società si trovano ad affrontare. Perché le imprese sono ampiamente viste come un problema per la società, un attore che massimizza solo i propri profitti?

CM: Beh, lei ha davvero descritto il problema nella sua domanda. Il problema è che si sta perdendo l'intenzione originaria delle societá. E il fatto che lei apra le sue osservazioni dicendo, beh, in realtà, tutti pensano che la società ha l'obiettivo di massimizzare i suoi profitti - questa è fondamentalmente la fonte del problema di cui lei parla. E quindi potrebbe essere utile capire come si è arrivati a questo punto, e come siamo passati dal concetto di società nel Medioevo a quello attuale. La libertà di costituzione d'impresa, come l'ho descritta, non è di per sé un problema. In effetti, inizialmente, le imprese svolgevano uno scopo e una funzione molto forte. Non necessariamente una funzione pubblica, ma avevano chiaramente l'idea di servire i loro clienti.

È stato proprio nel corso del XX secolo, con il cambiamento della natura della proprietà delle società, che l'enfasi si è spostata sull'importanza degli azionisti, e sulla massimizzazione al servizio degli

azionisti. La forma giuridica di una società specifica, molto chiaramente, che l'obiettivo di chi la gestisce è quello di promuovere gli interessi della società, non di promuovere gli interessi dei suoi azionisti. Quindi, in linea di principio, la responsabilità fiduciaria degli amministratori è nei confronti della società in quanto tale; ma in pratica ciò ha poco significato, e di fatto tutti i diritti di controllo risiedono presso gli azionisti. E la ragione per cui ciò è avvenuto è che la partecipazione azionaria è passata da quella individuale - quella che era e che in molti Paesi è ancora, prevalentemente nelle mani delle famiglie - a quella di un gran numero di azionisti esterni, per poi passare a azionisti istituzionali. E questi azionisti istituzionali, essendo responsabili nei confronti dei loro investitori finali, considerano la loro unica responsabilità - forse a ragione - quella di estrarre quanto più possibile in termini di rendimento dalle società in cui investono. Così il sistema si è trasformato nel tempo in un sistema che ha essenzialmente conferito tutti i diritti e i controlli agli azionisti, e lo ha allontanato da coloro che gestiscono la società, che avevano interesse a garantire quali fossero gli interessi della società stessa.

I motivi di ciò sono stati in particolare i cambiamenti tecnologici avvenuti nel periodo della Rivoluzione Industriale.

Ci sono state molte nuove opportunità, in particolare opportunità produttive che sono emerse e che prima non esistevano. Ciò significava che le funzioni che dovevano essere svolte nell'economia non si basavano piú semplicemente su opere pubbliche e infrastrutture. Erano infatti tutte nel settore dell'agricoltura. Così, all'incirca nel periodo in cui Adam Smith stava scrivendo, c'è stato un cambiamento in termini di ciò che una società avrebbe dovuto svolgere attraverso attività essenzialmente molto più innovative. E sono state quelle attività innovative che hanno poi dato origine alla pressione per avere una libertà di costituzione d'impresa.

Così, dopo il crollo della South Sea Company nel 1720, il Bubble Act ha impedito la creazione di società private. Ma la gente stava cercando di aggirare la situazione utilizzando essenzialmente le associazioni, in altre parole imprese non costituite in società. La gente usava le associazioni non costituite in società per creare società. In realtà, la legge permetteva alle persone di creare società surrogate, e nel caso della Gran Bretagna nel 1856 si decise che in realtà si dovevano creare società private come entità legali e non incoraggiare questo modo di aggirare la legge per creare società.

Questo fu anche il momento in cui fu emanata la legge sulla responsabilità limitata?

CM: Sì, la responsabilità limitata è nata nel 1856. Era stata concepita per facilitare la raccolta di capitali per le società che si stavano costituendo. E la nozione di responsabilità limitata venne molto contrastata allora. Era una componente molto importante della legge che permetteva alle società di prosperare. Alcuni dicono che la responsabilità limitata è in realtà il problema alla base della società, e se si avesse la libertà di costituzione d'impresa senza la responsabilità limitata non avremmo il problema attuale. Ma questo è un completo malinteso. Voglio dire, è vero che, in assenza di responsabilità limitata, chi possiede una banca ha un interesse maggiore ad assicurarsi di non intraprendere attività sconsiderate, ma per poter avere un mercato e quote di mercato nelle società, bisogna avere una responsabilità limitata. Perché altrimenti, in termini di acquisto di azioni, sareste disposti ad acquistare azioni solo se sapeste quanta ricchezza hanno tutti gli altri nella società in modo da poter essere consapevole di qual è la vostra responsabilità. Quindi non è possibile gestire un sistema senza responsabilità limitata.

Abbiamo appena toccato brevemente l'argomento, ma, in modo forse un po' più preciso, qual è in realtà il problema di queste società guidate dagli azionisti?

CM: Il problema di partire dall'idea che l'obiettivo di una società sia quello di massimizzare gli interessi dei suoi azionisti è che potenzialmente mette a repentaglio quello che è il vero obiettivo della società, ed è quello di raggiungere il suo scopo. Il bello della libertà di costituzione d'impresa, e il motivo per cui questo è stato un enorme passo avanti, è che grazie ad esso si possono avere una miriade di scopi per le società. Le aziende che sono progettate per produrre i prodotti più economici, le aziende che sono progettate per produrre i prodotti più affidabili, quelle che sono più innovative in qualsiasi modo... Mentre prima era solo il monarca o il parlamento che poteva effettivamente identificare quello che doveva essere lo scopo di un'azienda.

Quindi la libertà di costituzione d'impresa ha permesso un'enorme diversità di scopi, e permettendo alle persone di identificare lo scopo si permette loro di identificarsi con quello che è il meccanismo con cui possono realizzare al meglio quello scopo. E, incredibilmente, dimostrano di poter effettivamente fornire le migliori lavatrici, le auto più affidabili o quant'altro. E la risposta a questo è che in alcuni casi

> Lo scopo di un’azienda è la realizzazione di funzioni che servono al benessere delle comunità, la società e i clienti. Nel corso di questo, si generano profitti per gli azionisti, che peró non dovrebbe essere il vero obiettivo dell’azienda.

– Prof. Dr. Colin Mayer

si basa criticamente sull'impiego delle persone più qualificate, persone che sono veramente dedicate a produrre i servizi richiesti. In alcuni casi richiede la raccolta di grandi quantità di capitale. Ma ciò significa che ci sono molti interessi diversi nelle aziende. In alcuni casi sono i fornitori ad avere un'importanza critica - per esempio, un'azienda con cui lavoro molto è uno dei produttori di cioccolato naturale, e per loro è importante avere accesso ai produttori di cacao nel mondo e avere una fonte affidabile di approvvigionamento di cacao.

Il modo in cui trattano i fornitori di cacao e l'impegno che assumono è fondamentale per il loro successo. Non hanno azionisti esterni. Per loro, la raccolta di capitali non è l'elemento chiave. Per una grande azienda manifatturiera molto dipendente da investimenti ad alta intensità di capitale, la raccolta di capitali esterni è di fondamentale importanza. Il punto di vista dell'azionista dell'azienda impone l'idea che l'unica parte che conta davvero sono i fornitori di capitale proprio. Sempre più spesso, semplicemente non è così. Una delle cose di cui parlerò stamattina è come ci siamo allontanati dal mondo ad alta intensità di capitale per passare ad un mondo di capitale umano e intellettuale. E questo significa che la società oggi dipende davvero da qualcosa che è molto diverso da quello degli interessi degli azionisti del passato. Questa attenzione alla nozione di società orientata all'azionariato sta di fatto minando il successo commerciale delle società, per non parlare del loro ruolo nell'assicurare che l'ambiente sia protetto e che le società siano protette.

Mettiamola così: Sarebbe nell'interesse degli azionisti che le società non si concentrino sugli interessi degli azionisti.

CM: Esattamente. E in effetti, questo vale per le aziende di maggior successo nel mondo. Esse hanno come scopo obiettivi che non sono la massimizzazione del valore per gli azionisti, e nel processo di realizzazione del loro scopo riescono a realizzare in termini sostanziali per i loro azionisti.

Che tipo di aziende avete in mente?

CM: Aziende come Bertelsmann, Bosch, sono tutte di proprietà di fondazioni. I loro obiettivi sono scopi chiaramente definiti. Hanno una struttura proprietaria stabile a lungo termine che permette loro di concentrarsi sullo scopo della società. In generale, ci si rende sempre più conto che il cambiamento della struttura proprietaria delle aziende sta diventando molto dannoso per il raggiungimento degli scopi a lungo termine.

Secondo lei, qual è la società del futuro? Dove siamo diretti?

CM: Ci sono tre temi che stanno realmente emergendo nelle attuali discussioni sulle società. Questi sono: Uno, lo scopo, assicurare lo scopo; due, la proprietà e il tipo di proprietà che contribuisce al raggiungimento di quello scopo; e tre, la governance e il modo in cui la gestione delle società è allineata al raggiungimento di quello scopo. Questi sono i tre elementi chiave che stanno emergendo.

Quale sarà la caratteristica chiave della azienda del XXI secolo?

CM: Ci sono due possibilità: Una è che continuiamo lungo la traiettoria attuale, e in realtà abbiamo continui fallimenti e collassi delle economie e dei sistemi finanziari e un continuo degrado ambientale. La seconda è che riconosciamo effettivamente il fatto che c'è un problema fondamentale, e che c'è bisogno di un cambiamento: abbiamo bisogno di imprese che offrono benefici sostanziali alle comunità, alle nazioni e ai clienti. Sono ottimista. Posso essere ingenuo, ma credo che ora ci sia una sufficiente consapevolezza che questo deve accadere, che il cambiamento sta per avvenire.

Vi darò un esempio del modo in cui penso che il cambiamento si stia manifestando: I programmi di studio delle business school di tutto il mondo stanno cambiando radicalmente dall'essere focalizzati sul modo in cui il management dovrebbe fornire un ritorno agli azionisti, al riconoscere che, in realtà, questo non è il giusto focus dei programmi delle business school, deve orientarsi verso ciò che è lo scopo di una società e su come quest'ultima dovrebbe operare in base a quello.

Cosa significa questo a livello aziendale? Se ci spostiamo verso società guidate da uno scopo, ci atteniamo all'attuale assetto proprietario con gli azionisti?

CM: Quello che significa per le aziende è un cambiamento nella struttura della loro proprietà. Ci sono due cambiamenti in atto, uno dei quali è che coloro che gestiscono istituzioni come i fondi pensione e le compagnie di assicurazione sulla vita si stanno

rendendo sempre più conto che l'approccio che hanno adottato nel secolo scorso verso la gestione di portafogli, detenendo portafogli diversificati, non è vantaggioso per loro, e che il successo effettivo deriva dall'essere azionisti attivi e a lungo termine. Non l'attivismo dei fondi hedge, ma l'attivismo sotto forma di sostegno al management e garantire che il management raggiunga il suo scopo. Questo è un cambiamento che si sta verificando in termini di natura dell'investimento istituzionale. L'altro cambiamento che sta avvenendo è che le società si stanno rendendo sempre più conto che l'influenza del mercato azionario sulle loro attività sta diventando incredibilmente dannosa. E così una delle caratteristiche che si sta verificando negli ultimi anni è il crollo dei mercati azionari in occidente. Così, ad esempio, negli ultimi vent'anni, il numero di società quotate alla Borsa di Londra si è dimezzato da 2.000 a 1.000, e lo stesso sta avvenendo negli Stati Uniti. Le aziende abbandonano la scena, il private equity è in aumento e le aziende diventano private. Ma il private equity non è la soluzione, perché le aziende hanno bisogno di diverse fonti di capitale; quindi ciò che emergerà è una natura molto diversa della proprietà. Le aziende saranno ancora quotate in borsa, ma avranno azionisti impegnati a lungo termine.

Questo significa che il cambiamento consiste solo nel fatto che gli azionisti, ad esempio i fondi pensione, investiranno con una prospettiva più a lungo termine? Chi deterrà i diritti di controllo?

CM: I diritti di controllo finali risiedono in coloro che hanno un interesse nella realizzazione dello scopo a lungo termine della società. Non necessariamente i fondi pensione o le compagnie di assicurazione. La caratteristica interessante di aziende come Bertelsmann e Bosch è che non sono controllate da fondi pensione, ma da fondazioni, e questo, a mio avviso, è un modello alternativo molto interessante che ha alcuni vantaggi rispetto all'approccio pensionistico/assicurativo sulla vita.

Questa mattina lei ha anche descritto la struttura delle società all'interno di college come Cambridge e Oxford. Lei ha chiamato trustee i partner cooperanti responsabili. Non crede che questo potrebbe essere un modello anche per le aziende?

CM: Questo è essenzialmente la stessa cosa delle fondazioni. Se vuole, le fondazioni non sono proprio delle societá senza proprietario, ma sono quasi delle societá senza proprietario. Perché le fondazioni stesse non rispondono a nessun investitore esterno. Quindi, il modello degli Oxford Colleges è per molti aspetti un po' come una fondazione industriale.

Se si potesse progettare la forma giuridica perfetta per le future aziende, quale aspetto avrebbe?

CM: Lo progetterei in modo da incoraggiare la maggiore diversità possibile nelle forme societarie. La legislazione dovrebbe permettere a un'azienda di scegliere la forma più adatta alla sua situazione. Non dovrebbe essere prescrittiva nel definire una particolare forma giusta. Ad esempio, in alcuni casi le società di proprietà dei dipendenti sono appropriate; in altri casi possono essere appropriate le fondazioni industriali. Una caratteristica spiacevole di ciò che la Commissione Europea sta cercando di fare è basata sul tentativo di armonizzare, piuttosto che sul riconoscimento degli immensi benefici che derivano nel sistema europeo dalla diversità.

Lei ha iniziato descrivendo elementi storici riguardanti le caratteristiche delle società, in particolare il fatto che ogni società aveva bisogno di una «licenza». Chi potrebbe essere il «fornitore di licenza d'uso» del futuro?

CM: In molte delle aziende di maggior successo, lo scopo essenziale viene da coloro che hanno fondato l'organizzazione. Ed è da qui che deriva il vantaggio rispetto alle licenze pubbliche, perché si possono avere svariate idee individuali su quale dovrebbe essere lo scopo. Nel mio libro ne parlo un po' come se avessimo molte isole: Il mondo è popolato da isole con scopi diversi, e le persone possono scegliere in quale isola vogliono vivere, comprare, lavorare, investire.

Questo è anche in linea con gli studi di Harvard e dell'Università di Zurigo, secondo i quali il 90% dei fondatori di aziende sono in realtà intrinsecamente motivati e non si sforzano di massimizzare il profitto. Ma allora la domanda è: come possiamo fare in modo che questa spinta allo scopo rimanga quando l'azienda all'improvviso ha bisogno di più soldi?

CM: Questo era il problema delle aziende. Per esempio, in Gran Bretagna, avevamo molte aziende familiari altamente motivate e altruiste, ma poi, nel processo di creazione dei mercati azionari, le aziende sono affondate. Questo è il vantaggio della fondazione. La fondazione ha due vantaggi: Uno, evita il problema della diluizione, perché la fondazione può mantenere il controllo. Ma supera anche il problema

dell'ereditarietà, che costringe un'azienda a dipendere dal fatto che i discendenti abbiano o meno i geni imprenditoriali dei loro genitori. In sostanza, permette di scegliere da un pool di geni molto più ricco rispetto a quello di una pura azienda familiare.

Andiamo 50 anni nel futuro. Abbiamo un sacco di aziende guidate dal purpose. In che modo questo influenzerà le funzioni dell'economia?

CM: Beh, lo posso descrivere con quello che forse è il settore più problematico dell'economia al momento, e cioè il sistema bancario, dove fondamentalmente quello che stiamo cercando di fare è assicurare che gli obiettivi delle banche siano allineati con lo scopo pubblico semplicemente attraverso la regolamentazione. Il problema è che gli obiettivi delle autorità di regolamentazione nel sostenere la finalità pubblica sono diametralmente opposti agli obiettivi dei proprietari in termini di massimizzazione del profitto. Quindi, i proprietari fanno tutto il possibile per aggirare la regolamentazione. Ora, ciò che ho appena descritto in termini di modifica dello scopo - e nel caso delle banche garantire la condizione di licenza fa parte dello scopo - significa che le responsabilità fiduciarie degli amministratori non consistono più semplicemente nel massimizzare i profitti, ma nel realizzare lo scopo della società. Così, invece di creare un conflitto tra la banca e l'autorità di regolamentazione, l'interesse dei due si allinea. Attraverso questo processo, qualsiasi cosa sia percepita come interesse pubblico viene effettivamente fornita dalle società, non aggirata da queste ultime.

... potremmo deregolamentare e continuare a sostenere l'interesse pubblico.

CM: Sì. Il ruolo del regolatore diventerebbe molto meno invadente di quanto non sia attualmente. Grazie mille per questa intervista!

Colin Mayer è professore alla Saïd Business School dell'Università di Oxford e autore di molti libri

5.2 Un appello per forme alternative di proprietà, Albert Wenger

Albert Wenger è partner di Union Square Ventures (USV). Prima di entrare a far parte di USV, Albert era il presidente di del.icio.us quando fu venduta a Yahoo, e un angel investor (Etsy, Tumblr). In precedenza ha fondato o co-fondato diverse società, tra cui una società di consulenza gestionale e una società di analisi dei dati in hosting. Albert si è laureato alla Harvard College in economia e informatica e ha conseguito un dottorato di ricerca in Information Technology al MIT.

Alla Union Square Ventures, gli effetti di rete ("network effects") sono stati al centro della nostra tesi di investimento per un decennio. Dal punto di vista degli investitori, gli effetti sono una delle poche, forse l'unica, fonte di vantaggio competitivo sostenibile in un mondo in cui quasi tutto il resto può essere copiato velocemente. Ma abbiamo anche riconosciuto fin dall'inizio che questo ha il potenziale per creare un profondo conflitto tra le aziende che gestiscono le reti e i partecipanti a tali reti: il valore per gli azionisti può essere aumentato attraverso l'estrazione di rendita dalla rete. E con molti effetti di rete le aziende che raggiungono uno status quasi monopolistico, il potenziale per l'estrazione dannosa delle rendite è cresciuto. Il danno può presentarsi in molte forme, come l'attenzione eccessiva all'uso commerciale o la soppressione dell'innovazione.

Una risposta a questo problema di come essere un buon amministratore di una rete è stata la mia difesa per la Public Benefit Corporation. Ho partecipato a una sessione con i legislatori del Delaware e sono intervenuto quando il governatore ha firmato la legge sullo status della PBC.

Da allora le società del nostro portafoglio Kickstarter e Human Dx si sono entrambe convertite allo status PBC. Effettivamente, si stanno impegnando nel loro statuto ad essere buoni amministratori delle rispettive reti non solo a beneficio degli azionisti ma a beneficio di tutti. Ma la nostra esplorazione di strutture di proprietà alternative per gli effetti di rete non dovrebbe fermarsi qui.

Sostengo quindi con forza la proposta degli azionisti di studiare forme alternative di proprietà per Twitter. Ecco quattro esempi di strutture proprietarie che potrebbero e dovrebbero essere esaminate:

Le cooperative.
Queste hanno svolto un ruolo importante nella creazione di servizi di utilità di vario tipo, dalla distribuzione di generi alimentari alle reti telefoniche. Generalmente i membri contribuiscono con il capitale per la costruzione di alcune infrastrutture condivise.

Mutue.
L'assicurazione è intrinsecamente un'attività di rete e molte compagnie di assicurazione hanno iniziato come mutue. Sono simili alle cooperative e possono avere quote associative, ma tendono a non richiedere un contributo iniziale di capitale.

Steward-Ownership.
Le società possono essere proprietarie di se stesse in tutto o in parte attraverso un trust o una fondazione. Si tratta di una struttura proprietaria che storicamente è stata abbastanza comune in Europa. Il ruolo della fondazione proprietaria tende a sostenere lo scopo a lungo termine.

Proprietà Decentralizzata.
Con l'invenzione della Blockchain Technology potremmo essere in grado di sviluppare strutture proprietarie completamente nuove, dove non c'è assolutamente bisogno di una società centrale e la rete è di proprietà diretta dei suoi partecipanti.

Viviamo in un'epoca di grandi cambiamenti dovuti alle straordinarie nuove capacità che ci vengono date dalle tecnologie digitali. Non dovremmo rimanere bloccati in un unico modello di proprietà aziendale. Ora è il momento di sperimentare!

Albert Wenger è managing partner di Union Square Ventures, uno dei dieci fondi di venture capital di maggior successo al mondo e precursore di un «world after capital». In qualità di autore, relatore e investitore, si occupa di come lo stato, l'economia e i sistemi sociali cambieranno e dovranno cambiare in futuro.

Albert Wenger – Fonte: Capital.de

5.3 Successione e steward-ownership, una conversazione con Thomas Bruch

Thomas Bruch è il CEO dell'azienda tedesca GLOBUS, di proprietà della famiglia da cinque generazioni.

Mercati: Il Gruppo Globus gestisce 46 negozi self-service, 100 ipermercati, Globus Drive e il mercato e ristorante fridel in Germania. Inoltre, il gruppo gestisce due ipermercati in Lussemburgo e 25 ipermercati in Russia e nella Repubblica Ceca. GLOBUS ha 43.000 dipendenti e un fatturato annuo di 7 miliardi di euro. Più di 10 anni fa Thomas Bruch ha implementato una struttura proprietaria innovativa per Globus. La struttura assicura che la proprietà sia legata a ruoli imprenditoriali attivi e che le capacità e i valori siano i criteri più importanti per ricoprire posizioni di leadership chiave.

Armin Steuernagel (AS): Signor Bruch, parliamo di proprietà. Chi possiede Globus?

Thomas Bruch (TB): Per la mia comprensione Globus è proprietà di sé stessa. Abbiamo implementato legalmente questa definizione di proprietà: I diritti di voto della Globus Holding non possono essere ereditati. Invece, attraverso la governance della fondazione, essi vengono trasmessi a persone che hanno i valori e le capacità necessarie. Per comprendere la struttura della nostra proprietà, è necessario incontrare le nostre persone. Sono loro che condividono e sostengono Globus. In primo luogo sono i nostri dipendenti, diecimila dei quali detengono una partecipazione silenziosa nell'azienda. Allo stesso tempo, Globus fa parte di oltre 170 comunità locali con le sue attività regionali. I nostri clienti parlano della «loro Globus» e le nostre collaborazioni con le istituzioni locali nel campo dell'istruzione o in altre parti del settore pubblico rafforzano questo legame.

AS: Avete adottato un approccio molto diverso della proprietà. Dieci anni fa avete ufficialmente cambiato il vostro status giuridico in proprietà della fondazione. Non si sta forse rompendo una tradizione di 200 anni, quella di passare l'azienda alla generazione successiva della sua famiglia?

TB: Quello che ho ereditato dai miei antenati è la responsabilità di garantire che l'azienda continui a evolversi e a innovare, e io prendo questo compito seriamente. Non è produttivo continuare con lo stesso approccio delle generazioni passate. L'azienda è un'organizzazione diversa da quella che era quarant'anni fa, quando ho iniziato, e anche la società è cambiata. Questi cambiamenti devono essere presi in considerazione. Abbiamo bisogno di nuove strade per il futuro.

AS: Perché non trasmettere semplicemente le tue azioni ai figli?

TB: Naturalmente, la tradizione in un'azienda a conduzione familiare è qualcosa di speciale, e crescere in un'azienda è un'esperienza preziosa. Fin da piccolo, sono stato testimone di come mio padre ha adempiuto alle sue responsabilità in azienda. Ha dimostrato cosa significa essere un imprenditore nella buona e nella cattiva sorte. È possibile fare queste esperienze solo quando si nasce in un'azienda.

Con tre figli ho affrontato la questione di come dividere le azioni dell'azienda tra loro. Allo stesso tempo, ero consapevole del fatto che i miei figli non avrebbero necessariamente voluto un futuro in Globus. Collocando le mie azioni in diverse fondazioni, abbiamo trovato una soluzione che lascia aperta l'opzione alla prossima generazione di assumere un ruolo attivo nell'azienda.

Allo stesso tempo, è stato importante per noi fare in modo che le capacità e i valori abbiano un ruolo nel ricoprire posizioni chiave. Le decisioni relative a tali posizioni saranno prese dal consiglio di amministrazione. Alla fine, la questione è questa: Qual è la cosa fondamentale per essere un imprenditore? È il diritto legale di voto per controllare l'azienda? O è il potenziale per plasmare l'azienda nei molti modi che un efficace ruolo di leadership offre?

AS: Ci sono altre motivazioni per questa sua decisione?

TB: C'è un'altra cosa: cosa succederebbe se lasciassi

ai miei figli le azioni della società suddivise in parte uguali? Dovrei presumere che agiranno di concerto sulle decisioni chiave a lungo termine? E se un giorno avessero dei figli a loro volta? Ho già due nipoti e sono sicuro che ce ne saranno altri. Ha senso dividere continuamente il diritto di voto generazione dopo generazione? Questo non potrebbe creare potenzialmente grandi tensioni nell'azienda? Quando ho preso questa decisione, volevo il meglio per l'azienda. Sono giunto alla conclusione che una struttura di fondazione o di steward-ownership avrebbe potuto funzionare molto bene per noi. È chiaro che l'azienda ha un valore in sé: come casa per migliaia di dipendenti, per i nostri clienti, molti dei quali acquistano da noi da due o tre generazioni, per la società di cui facciamo parte, e naturalmente anche per la famiglia, che continua ad avere uno stretto rapporto con l'azienda attraverso la struttura della fondazione.

AS: Cosa c'è di speciale nella vostra struttura proprietaria?

TB: A mio parere, ci sono due aspetti che risaltano la nostra struttura proprietaria: In primo luogo, il nostro modello di fondazione lega nel lungo periodo la proprietà all'imprenditorialità. Il diritto di voto sarà sempre detenuto da persone che agiscono come imprenditori. In questo modello non c'è spazio per i cosiddetti investitori. Questo stretto legame con coloro che assumono ruoli di leadership all'interno dell'organizzazione mi sembra fondamentale. Il secondo punto è che la capacità e i valori giocano un ruolo chiave nel ricoprire posizioni di leadership. Il consiglio di amministrazione della nostra fondazione decide chi si assumerà la responsabilità significativa di dare forma all'azienda.

AS: Qual è la sua posizione sui profitti dell'azienda?

TB: Alla Globus, i profitti non sono un fine in sé e per sé. Sono i semi per il futuro. Rimangono nell'azienda per finanziare gli investimenti e lo sviluppo in molti settori diversi. Una parte dei nostri profitti va alla Globus Foundation, una fondazione senza scopo di lucro, che viene utilizzata per affrontare le preoccupazioni della società civile.

AS: Quali sono state le sfide e quali considerazioni avete fatto durante la realizzazione delle strutture da te descritte?

TB: C'è stato un lungo processo decisionale prima di compiere questo passo. Da un lato, da tempo pensavo che Globus, in quanto azienda in cui dipendenti e clienti svolgono un ruolo speciale, avrebbe dovuto avere anche una struttura proprietaria speciale. Da tempo pensavo a un modello di fondazione. Ho avuto molte conversazioni con il nostro consiglio di amministrazione in cui abbiamo sviluppato questi pensieri. Si trattava di creare un po' di chiarezza su cosa significhi essere imprenditoriali e su cosa potremmo fare per sottolineare il ruolo dell'imprenditorialità in Globus in modo speciale. Nel 2005 abbiamo raggiunto un punto di chiarezza. È stato l'anno in cui abbiamo implementato la struttura che abbiamo oggi.

AS: La vostra struttura di steward-ownership crea un particolare tipo di responsabilità. Quali sono secondo lei i maggiori vantaggi?

TB: Credo che la steward-ownership abbia un impatto sul modo in cui le persone si assumono la responsabilità delle attività dell'azienda. È subito chiaro che ciò che facciamo non riguarda la gestione del portafoglio o la massimizzazione dei guadagni personali. Si tratta dell'azienda stessa e di tutto ciò che le appartiene. La steward-ownership rafforza l'attenzione su ciò di cui l'azienda ha bisogno a lungo termine.

AS: Questo influisce anche su quanto può essere innovativa l'azienda?

TB: Per avere successo l'innovazione richiede molta pazienza. L'orientamento al profitto a breve termine è in contrasto con l'innovazione. Alla Globus non dipendiamo dai rapporti trimestrali. Ciò che conta per noi è che ciò che facciamo rende l'azienda più forte a lungo termine. Questo atteggiamento crea investimenti che rendono possibile lo sviluppo di grandi idee, anche se ci vogliono diversi anni.

AS: Lei crede che la vostra struttura della proprietà abbia un effetto notevole sui comportamenti dei dipendenti Globus?

TB: Penso che il modo in cui i dipendenti si identificano con l'azienda sia cruciale per ottenere un successo sostenibile. Si identificano con i prodotti dell'azienda? Si identificano con il modo in cui le persone lavorano insieme in azienda? Sempre più persone prestano attenzione a come si risponde a queste domande. Sempre più persone vogliono sapere come la tua azienda si assume la responsabilità per l'ambiente e la società. Abbiamo tenuto conto di tutto questo nello sviluppo della nostra struttura della proprietà.

Il modo in cui viviamo la steward-ownership favorisce la responsabilità individuale e la considerazione per l'intera organizzazione. Vivere la responsabilità per le persone, la natura e l'azienda - questo è uno dei nostri principi fondamentali. Ci viene detto dai clienti che in Globus c'è uno stato d'animo speciale. Questo riflette il fatto che siamo semplicemente diversi da molte altre aziende.

AS: Può farci un esempio concreto di come i lavoratori si assumono la responsabilità per l'azienda?

TB: L'anno scorso, un sabato mattina durante il periodo natalizio, abbiamo avuto una giornata molto intensa in uno dei nostri negozi a St. Wendel. Alcuni dei nostri cassieri erano malati, e le file alla cassa erano particolarmente lunghe. Una delle nostre impiegate si trovava lì per caso per fare acquisti e ha visto cosa stava succedendo, così è entrata, si è messa l'uniforme e ha aperto un'altra cassa. Così, senza chiedere a nessuno. Per me, questo dimostra quanto siano speciali i nostri dipendenti. Sono consapevoli dell'importanza e del significato di ciò che fanno. Sanno che loro e i loro sforzi personali sono necessari. Sono imprenditori all'interno dell'organizzazione e danno forma a Globus per sé stessi, per la comunità e per i nostri clienti. Sentono lo scopo del loro lavoro.

“

In Globus, non vediamo il profitto come un fine in sé; Lo vediamo come un seme per il futuro. Rimane nell’azienda, come base per gli investimenti, per i processi di sviluppo, nelle aree più diverse.

”

- Thomas Bruch, amministratore delegato di GLOBUS

SEZIONE 6: CONCLUSIONE

I casi di studio, le prospettive e i consigli pratici presentati in questo libro esplorano la varietà di modi in cui le aziende utilizzano la steward-ownership per proteggere la loro mission e la loro indipendenza di lungo periodo. Questi imprenditori, aziende e investitori dimostrano come la steward-ownership possa essere una valida alternativa alle nostre prevalenti definizioni culturali, legali ed economiche di «proprietà». Mentre il modello dominante intende la proprietà aziendale come un investimento e uno strumento per generare ricchezza personale, la steward-ownership la vede come un dovere o una responsabilità, che viene trasmessa da una generazione di steward capaci e allineati alla mission a quella successiva. Inoltre, la steward-ownership mette radicalmente in discussione ciò che un'azienda è, al servizio di chi si trova e perché esiste.

Le strutture di steward-ownership impegnano le aziende a rispettare tre principi chiave:

I diritti economici e di voto sono separati

Il modo in cui questo principio viene raggiunto varia da una struttura all'altra, ma il concetto fondamentale è che la direzione di un'azienda deve essere decisa in base a ciò che è meglio per il successo a lungo termine e la sopravvivenza della sua mission piuttosto che agli interessi economici dei singoli individui all'interno dell'organizzazione. Anche se separare il diritto di voto dal diritto al dividendo può sembrare controintuitivo nel contesto della teoria economica tradizionale, la ricerca economica comportamentale suggerisce che la motivazione intrinseca è un motivatore più forte e affidabile degli incentivi monetari a lungo termine.

La stewardship è strettamente legata all'organizzazione

La stewardship è sempre affidata a persone che sono profondamente legate alle attività o alla mission di un'azienda. Sia che si tratti di manager attuali o ex manager, dipendenti o leader del settore, gli steward devono avere una profonda conoscenza di un'organizzazione, compresa la sua mission, le sue attività e il suo settore. Ciò garantisce che il controllo di un'azienda, cioè i suoi diritti di voto, rimanga nelle mani di individui capaci che sono profondamente legati ai valori dell'azienda. Mantiene «l'imprenditorialità» all'interno delle imprese, piuttosto che esternalizzarla ad azionisti esterni.

I profitti non vengono estratti

Gli utili vengono principalmente reinvestiti in queste società e non estratti da azionisti esterni. Ciò consente alle aziende di proprietà degli steward di reinvestire una parte sostanziale dei loro profitti in ricerca e sviluppo.

Così facendo, si sposta il paradigma dalla massimizzazione del profitto e del valore per gli azionisti verso un nuovo modello economico che dà priorità alla gestione e alla «massimizzazione dello scopo». Questi principi mantengono il purpose di fondo di un'azienda al centro delle sue attività. Essi garantiscono che generazioni di amministratori possano portare avanti la missione e i valori di un'organizzazione e proteggerne l'impatto. La proprietà in queste aziende rappresenta la responsabilità e la libertà di determinare ciò che è meglio per la sopravvivenza a lungo termine della sua missione. Tali aziende non sono in vendita, ma vengono deliberatamente trasmesse a successori capaci e allineati ai valori. Come mostrato in questo libro, le aziende di steward-ownership hanno dimostrato di avere più successo a lungo termine e di agire nell'interesse di un'ampia gamma di stakeholder, inclusi dipendenti, consumatori, investitori e società.

Vantaggi della visione a lungo termine

Senza la pressione a breve termine dei mercati finanziari e degli investitori, le aziende di steward-ownership possono avere una visione a lungo termine su ciò che è meglio per la loro attività, i loro dipendenti e i loro stakeholder. Questo porta a una maggiore innovazione, in quanto le aziende sono in grado di reinvestire una parte maggiore dei loro guadagni in ricerca e sviluppo. Per i dipendenti ciò si traduce in

una maggiore sicurezza del posto di lavoro, in una migliore rappresentanza nella governance aziendale e in una retribuzione più equa, oltre che in una più profonda motivazione intrinseca a sostenere la missione dell'azienda. I dipendenti beneficiano anche di una buona governance e di una migliore gestione, che queste strutture facilitano. Inoltre, i partner e i consumatori traggono vantaggio dal miglioramento del servizio di un'azienda in cui i dipendenti e i manager si sentono collegati e direttamente responsabili della propria missione.

Perché dovremmo ripensare la proprietà

Sono necessarie nuove soluzioni di proprietà in tutto il panorama aziendale. A partire da piccole start-up che vogliono crescere senza perdere il controllo della propria mission fino alle aziende private mature e redditizie che si trovano ad affrontare la sfida della successione, le aziende e i loro leader hanno bisogno di soluzioni alternative di proprietà e di finanziamento. Hanno bisogno di strutture legali che assicurino i principi della steward-ownership nel loro DNA legale e che consentano loro di rimanere orientati alla missione a lungo termine. Hanno bisogno di un capitale paziente e non estrattivo che non li costringa a vendere azioni di controllo a investitori esterni. Gli investitori allineati sostengono le aziende e mantengono il controllo nelle mani dei loro steward, che sono strettamente legati alle operazioni e ai valori delle loro aziende. Abbiamo bisogno di un nuovo paradigma economico che metta al centro della nostra attività economica lo scopo piuttosto che il profitto. Abbiamo bisogno di strumenti pratici per aiutare le aziende a rimanere mission-driven e indipendenti, al fine di combattere la fiorente tendenza alla centralizzazione del capitale e del potere di mercato. La steward-ownership può risolvere i difetti del neoliberismo e del suo paradigma di massimizzazione del profitto, preservando al contempo il potere dinamico dell'imprenditorialità e dell'impresa a scopo di lucro. Permette alle imprese di perseguire lo scopo, agendo nell'interesse di un'ampia gamma di stakeholder, dai dipendenti e consumatori all'ambiente e alla società.

Le aziende, gli imprenditori, gli investitori e i leader di pensiero di questo libro rappresentano i pionieri di una tendenza crescente delle aziende autogestite e dei finanziamenti alternativi. Ci auguriamo che questo libro serva come fonte di ispirazione e conoscenza pratica per tutti coloro che vogliono sostenere la steward-ownership.

SEZIONE 7: LA NECESSITÀ POLITICO-ECONOMICA

Perché abbiamo bisogno di nuove forme di proprietà corporativa

Anche dal punto di vista politico-economico ci sono molte ragioni per cui il modello di steward-ownership potrebbe costituire una vera alternativa. A tal rispetto ci sono tre aree in cui c'è un evidente bisogno, che peró ancora non viene preso seriamente in considerazione a livello politico:

Proprietà per il capitalismo digitale

Le start-up digitali europee nell'economia delle piattaforme, in particolare le aziende che offrono «infrastrutture pubbliche» digitali, sono alla ricerca di un «modello europeo» per la loro struttura proprietaria. Negli Stati Uniti, l'emergere di tali start-up è spesso dominato dagli obiettivi del capitale di rischio. A medio termine, questa tendenza creerà - attraverso gli enormi effetti di rete - monopoli, i cui azionisti antepongono i loro obiettivi a breve termine alla funzione sociale delle aziende. Di fronte a questi monopoli digitali le autorità della concorrenza nazionali ed europee sono rimaste finora in gran parte impotenti. In altri paesi, come ad esempio la Cina, domina il principio del controllo statale. All'Europa manca una via di mezzo che permette agli imprenditori di creare aziende che operino in maniera decentrata e commerciale, ma allo stesso tempo «socialmente utile» e socialmente impegnata.

Alcune aziende pioniere stanno cercando di stabilire una tale alternativa attraverso la proprietà di fondazioni no-profit o altre simili strutture (vedi il browser Firefox, il motore di ricerca Ecosia.org o la piattaforma di crowdfunding StartNext), ma tali soluzioni ibride e le normative che le regolano sono spesso un ostacolo. Pertanto, si cerca una forma giuridica che non impone né il corsetto del no-profit, tantomeno quello di società puramente private - una nuovo tipo di impresa di «utilità sociale».

Soluzioni alternative di successione

500.000 aziende in Germania cercano urgentemente soluzioni per la successione. Spesso non trovano successori adeguati né all'interno della propria famiglia, né in potenziali acquirenti, o almeno nessuno che voglia mantenere i valori dell'impresa e che assicuri i posti di lavoro. Da anni sono sempre più numerose le aziende che vengono donate alle fondazioni. Secondo un'indagine di Allensbach tra le maggiori aziende a conduzione familiare in Germania quasi un quarto di loro prende in considerazione tale soluzione.[18]

Soluzioni di fondazione come pianificazione della successione, come quella di Zeiss, Mahle, Bosch, Otto-Versand o anche Playmobil sono tuttavia per molte piccole e medie imprese troppo complicate, troppo costose, non imprenditoriali e non abbastanza dinamiche. Le piccole e medie imprese, che vorrebbero intraprendere questo cammino, si trovano quindi di solito di fronte a un dilemma. Quello che stanno cercando in realtà è un forma giuridica dell'impresa familiare 2.0, nella quale la proprietà - intesa come controllo e responsabilità - si puó trasmettere senza pagamento di un prezzo d'acquisto, a successori capaci.

[18] **Allensbach, 2014**

Perché l'onere che grava sul prezzo di acquisto, per lo più finanziato dall'esterno, porta ad un un'enorme pressione sulla redditività dell'azienda.

Assicurare il focus sulla mission

Ciò è ovviamente possibile solo se si garantisce che anche il successore trasferisca l'azienda in questa maniera e il valore finanziario dell'impresa non venga realizzato attraverso la vendita. A questo fine le forme giuridiche attuali sono solo stampelle e non soluzioni.

Dal punto di vista economico, mantenere un'ampia gamma di piccole e medie imprese serve a sostenere un'economia di mercato decentrata. Mai prima d'ora nella storia economica la concentrazione del mercato è stata così alta:[19] sempre più frequentemente piccole società vengono acquisite da gruppi, con conseguenze drammatiche per l'economia, come recentemente hanno mostrato i ricercatori della Rice e della Cornell University. Pressione competitiva e vantaggi per i consumatori stanno diminuendo, mentre i rendimenti degli investimenti sono in aumento.

Anche le aziende che includono consapevolmente la responsabilità sociale come parte del loro modello di business (come le aziende del settore del biologico), sono alla ricerca di forme di proprietà che permettono che la società rimanga indipendente e allineata alla propria missione nel lungo termine - senza il rischio della lotteria della eredità o di essere esposti alla pressione a breve termine dai mercati azionari. Anche qui grandi aziende come il mercato biologico Alnatura, l'azienda di cosmetici naturali Dr. Hauschka o la farmacia DM hanno trasferito le loro azioni a fondazioni, con strutture peró molto costose e dispendiose in termini di tempo e dovendo sottoporsi a processi con le autorità, poiché queste forme ibride di impresa con proprietà di fondazioni spesso appaiono problematiche. Dopo tutto, le fondazioni servono soprattutto scopi caritatevoli e non hanno di per sé l'obiettivo di controllare e gestire un'azienda.

Tutto ciò dimostra che a lungo termine è necessario creare una propria forma giuridica per la steward-ownership. In Germania Purpose si impegna insieme con la fondazione Stiftung Verantwortungseigentum - istituita nel novembre 2019 - verso lo sviluppo di un quadro giuridico e politico che permetta una semplice e sicura implementazione della steward-ownership.;-

Informazioni sugli sviluppi del dibattito relativo a una modifica del diritto societario che riconosca una forma giuridica di steward-ownership in Germania disponibili sul sito www.stiftungverantwortungseigentum.de

[19] **Grullon et al, 2015**

SEZIONE 8: PURPOSE

La nostra organizzazione

Purpose è composta da diverse entità: la Fondazione Purpose (Svizzera), Purpose gGbH, Purpose Stiftung gGmbH, Purpose Ventures eG e Purpose Evergreen Capital GmbH & Co. KGaA (Germania). Tutte le entità Purpose sono strutturate secondo i principi di steward-ownership. La Fondazione no-profit Purpose (Svizzera) detiene tutte le azioni della Purpose Stiftung gGmbH, che a sua volta detiene una Golden share di almeno l'1% delle singole altre entità.

Purpose supporta imprese in tutto il mondo, a mettere la loro mission al centro attraverso la steward-ownership e a rimanere nel lungo termine purpose-driven, fedeli ai propri valori e indipendenti. Oltre a sostenere direttamente le imprese attraverso gli investimenti e la consulenza, un altro punto focale è il lavoro no-profit senza scopo di lucro. Come pioniere di un movimento globale, Purpose mette in discussione le strutture tradizionali e si impegna a diffondere nuove forme di proprietà per le quali risulta centrale una trasformazione radicale dell'economia in direzione della responsabilità e della missione. L'obiettivo è quello di creare un'economia al servizio delle persone e della società, che consenta alle aziende di mettere i propri lavoratori, clienti e prodotti al centro.

No-profit

Il lavoro no-profit di Purpose combina la ricerca, la diffusione e la cultura, così come le relazioni pubbliche, con particolare attenzione allo sviluppo di un network attorno al concetto di steward-ownership e la creazione e pubblicazione di materiali open source. L'obiettivo è approfondire nuove forme di proprietà e strumenti alternativi di finanziamento e metterle a disposizione del pubblico, accelerare la divulgazione della proprietà della responsabilità e uno scambio tra i vari attori come imprenditori, investitori, avvocati, consulenti e leader di pensiero.

Purpose Ventures

Purpose Ventures e.G.. supporta come partner d'investimento aziende nella fase di avvio e/o di crescita. L'obiettivo è promuovere una crescita sana dell´azienda e rendere possibile per i fondatori implementare la steward-ownership al fine di assicurare l'azione imprenditoriale nel lungo termine e poter concentrarsi sull'idea di business. Purpose Ventures e.G. crea una alternativa al capitale di rischio e finanzia idee commerciali convincenti e sostenibili, prodotti ben studiati e realizzati, team dedicati e fondatori e aziende orientati dalla missione, per i quali vale soprattutto una cosa: l'azienda è un gruppo di persone che lavorano per un'idea e uno scopo e non un oggetto di speculazione.

PEC

Purpose Evergreen Capital GmbH & Co. KGaA (PEC) finanzia società che attraverso la steward-ownership vogliono assicurare il proprio orientamento allo scopo e la propria indipendenza. Come partner d'investimento PEC sostiene imprese di steward-ownership, che mettono al centro i rapporti di fiducia tra le aziende, i dipendenti* e i clienti, e che si trovano in una fase matura e redditizia. PEC offre una alternativa alle tradizionali soluzioni di successione e fornisce capitale paziente che consente alle aziende di rimanere indipendenti e fedeli ai propri valori nel lungo periodo.

Consulenza

Purpose fornisce consulenza a fondatori e imprenditori alla ricerca di una struttura proprietaria adatta e li accompagna nel passaggio alla steward-ownership. Come attività di consulenza, Purpose supporta le aziende, fornendo informazioni sulla steward-ownership ed aiutandole a identificare le loro esigenze per sviluppare strutture proprietarie adeguate. In collaborazione con una rete di avvocati e consulenti fiscali sosteniamo la progettazione della struttura legale e organizzativa che riflette la missione, i valori,

la cultura e gli obiettivi delle imprese di steward-ownership.

Golden-Share

La fondazione Purpose (Svizzera) presta il servizio di veto richiesto dal modello di Golden Share. La Fondazione Purpose (Svizzera) detiene la minima percentuale dei diritti di voto necessaria per proteggere i principi di steward-ownership (la quale percentuale varia in funzione dell'ordinamento giuridico del singolo Paese) .Il veto non conferisce alcun diritto ad intervenire nelle decisioni operative e proprie del business. Il veto serve esclusivamente a proteggere la steward-ownership e viene utilizzato esclusivamente in caso di violazione dei principi di proprietà responsabile. L'obiettivo è quello di permettere a imprese di piccole e medie dimensioni di transitare facilmente verso la steward-ownership.

Le nostre attività:

Ricerca e cultura

Ricerchiamo e sviluppiamo materiale didattico sull'impatto che la steward-ownership ha sulle organizzazioni, sui lavoratori e sulla società. Condividiamo questi risultati e presentiamo storie di proprietà e di investimento alternativo in conferenze ed incontri per promuovere la consapevolezza e la comprensione della steward-ownership.

Network

Riuniamo imprenditori, imprese ed investitori interessati alla steward-ownership, organizziamo eventi, conferenze e attivitá di network, al fine di facilitare un vivace scambio su temi della proprietà e del finanziamento. Con la crescita di questa rete, vogliamo appoggiare un numero sempre crescente di imprese e imprenditori a percorrere la strada verso una proprietà alternativa. Le imprese di steward-ownership della nostra rete collaborano tra loro, si supportano a vicenda e beneficiano l'un l'altra.

Infrastruttura

In molti Paesi è ancora troppo costoso passare alla steward-ownership. Sviluppiamo strumenti legali e finanziari open source che possano facilitare il processo di transizione verso la steward-ownership e rendere i costi più accessibili.

Consulenza

Lavoriamo direttamente con le aziende che sono in fase di transizione verso la steward-ownership. Dalle piccole startup alle aziende con più di 40 anni di successo, assistiamo i pionieri del movimento di steward-ownership.

Investimento

Le imprese di steward-ownership hanno bisogno di alternative al tradizionale capitale di rischio, al capitale di investimento e alle exit. Per questo motivo abbiamo creato due veicoli di investimento dedicati esclusivamente in imprese di steward-ownership: (1) Purpose Ventures per startup e (2) PEC, per aziende piú mature che si trasformano in steward-ownership. In ogni operazione, Venture e PEC entrano in contatto con altri investitori più tradizionali, e li familiarizzano al concetto di steward-ownership.

“

Quando cercavamo una struttura adatta per Ghost.org, Purpose non esisteva...! Senza alcun sostegno o esperienza... la strada... era più lunga e dolorosa.... Più e più volte, altri fondatori...hanno chiesto come potevano seguire le nostre orme, e ho dovuto rispondere loro: ‘È troppo costoso e richiede troppo tempo per una giovane azienda... Dovresti concentrarti solo sul tuo prodottoÈ vitale per il mondo che esistano organizzazioni come Purpose - come modello...e...sostegno.

”

- John O’Nolan, fondatore di Ghost.org

SEZIONE 9: RINGRAZIAMENTI

Questo libro è stato reso possibile grazie alla nostra generosa comunità di partner, consulenti, aziende e donatori. Vi ringraziamo per il vostro continuo sostegno a Purpose e al movimento di steward-ownership. Desideriamo offrire la nostra più sincera gratitudine a tutti coloro che sono stati citati in questo libro. Apprezziamo il vostro tempo e la vostra dedizione alla ricerca e alla promozione della steward-ownership e del finanziamento alternativo.

Vi ringraziamo per la vostra ricerca e il vostro lavoro sulla proprietà e finanziamento alternativi e per essere incredibili partner di riflessione per ripensare la proprietà. Apprezziamo che condividiate le vostre prospettive.

In particolare, vorremmo ringraziare i generosi collaboratori di questo libro:

Aner Ben-Ami, Cofondatore
Candide Group

Thomas Bruch, CEO,
Globus

Juho Makkonen, Cofondatore
Sharetribe

Prof. Colin Mayer, Peter Moores
Professor of Management Studies,
Oxford University

Ernst Schütz, ex proprietario,
Waschbär, Cofondatore Purpose Stiftung

Albert Wenger, Consigliere delegato,
Union Square Ventures

Abbiamo il privilegio di presentare le incredibili aziende descritte in questo libro. Siamo onorati di aver lavorato con voi nel vostro percorso verso la steward-ownership. Grazie a:

Sharetribe
Ziel
Ecosia
Jolocom
Organically Grown Company
Waschbär
Elobau

Vorremmo anche ringraziare la nostra rete di consulenti:

Jasper van Brakel, CEO,
RSF Social Finance

Nadia Boegli, Co fondatrice,
The Changer

Laura Callanan, Partner,
Upstart Co-Lab

Prof. Dr. Sabine Fischer,
UdK Berlin

Dr. Lambertus Fuhrmann, Partner FGS

Marilou van Golstein, Amministratrice,
Triodos Investment

Wolfgang Gutberlet, Amministratore delegato WEG,
precedentemente Inhaber Tegut

Daniel Häni, Steward,
Unternehmen Mitte

Mark Finser, Direttore,
Amalgamated Bank

André Le Prince, Managing Partner,
DLM Advisors

Prof. Colin Mayer, Peter Moores
Professor of Management Studies
Oxford University

Paul Nikkel, Fondatore,
Pepper.com

Natalie Reitman-White, Membro del C.d.A.,
Organically Grown Company

Thomas Sattelberger, MdB & ex membro del C.d.A. Telekom

Daniel Schily, Partner, Voith Group, consiglio di supervisione DI

Astrid Scholz, Co fondatrice, Zebras Unite

Ernst Schütz, Fondatore Purpose Stiftung, ex proprietario di Waschbär

Alexander Schwedeler, Consulente IMO, ex amministratore delegato Triodos Bank Deutschland

Joel Solomon, Investitore, co fondatore Renewal Funds

Prof. Steen Thomsen, Copenhagen Business School

Albert Wenger, Amministratore delegato e partner, Union Square Ventures

SEZIONE 10: EXTRA

Lista dei grafici

P. 14: Fig. 1**:** Curve di sopravvivenza Kaplan-Meier

P. 16: Fig. 2**:** Modello Golden Share

P. 18: Fig. 3**:** Modello a Fondazione Holding

P. 19: Fig. 4**:** Modello Fondazione-Trust

P. 20: Fig. 5**:** Modello Trust-Partnership

P. 21: Fig. 6**:** Perpetual Purpose Trust

P. 27: Fig. 7**:** Azioni privilegiate riscattabili senza diritto di voto

P. 29: Fig. 8**:** Demand Dividend

P. 30: Fig. 9**:** Partecipazione agli utili

P. 37: Fig. 10**:** Modello Fondazione Holding di Zeiss

P. 38: Fig.11**:** Zeiss AG e Schott AG in numeri

P. 42: Fig. 12**:** Modello Fondazione-Trust di Bosch

P. 44: Fig. 13**:** Bosch in numeri

P. 48: Fig. 14**:** Modello Trust-Partnership

P. 50: Fig. 15**:** John Lewis Partnership in numeri

P. 57: Fig. 16**:** Modello Golden Share di Sharetribe

P. 62: Fig. 17**:** Modello Golden Share di Ecosia

P. 67: Fig. 18**:** Modello Golden Share di Ziel

P. 76: Fig. 19**:** Modello Golden Share di Waschbär

P. 81: Fig. 20**:** Perpetual Purpose Trust di OGC

P. 87: Fig. 21**:** Modello Fondazione-Trust di Elobau

Fonti e bibliografia

Con questo libro è nostra intenzione diffondere le nostre conoscenze sul tema della steward-ownership, strutture societarie e forme di proporietá alternative, dando impulso a un continuo sviluppo della materia. La ricerca alla base di questo libro include molte conversazioni e discussioni, oltre a articoli, pubblicazioni, libri, seminari, interviste e fonti online. Alcune delle fonti sono menzionate di seguito.

Libri e Pubblicazioni

Allensbach-Studie (2012): Stiftungsunternehmen in Deutschland, verfügbar online

Allensbach-Studie (2014): Nachfolgeregelung in großen Familienunternehmen Option Stiftungslösung?, idD-Umfrage 6294, verfügbar online

BBC Home Service West (1957): „Dear to my heart: speaker. John Spedan Lewis",
Issue 1744, 12 April 1957

Børsting, C. & Thomson, S. (2017): „Foundation ownership, reputation, and labour", in Oxford Review of Economic Policy, Volume 33, Number 2: 317–338

Børsting, C., Kuhn, J., Thomsen, S. (2018): „Industrial foundations as long-term owners", in Finance Working Paper No 556/2018, ECGI

Business Roundtable (2019): Statement on the Purpose of a Corporation, verfügbar online

Cicero, Magazin für Politische Kultur Online: Gespräch mit Franz Fehrenbach. Verfügbar unter: https://www.cicero.de/wirtschaft/ich-verliere-lieber-geld-als-vertrauen/49338

Cox, P. (2010): Spedan's Partnership: The Story of John Lewis and Waitrose, Latie Books

Franke, G. und Draheim, M. (2015): Foundation Owned Firms in Germany - a Field Experiment for Agency Theory, in Financial Economics IV, No. D10-V2

Friedman, M. (1970): „The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", published in: The New York Times Magazine, September 13, 1970. Copyright @ 1970 by The New York Times Company. Reprinted by permission of The New York Times Syndicate, Paris, France

Grullon,G., Larkin,Y. und Michaely,R. (2015): „Are U.S. Industries Becoming More Concentrated?", in Swiss Finance Institute Research Paper No. 19-41. Verfügbar unter: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2612047

Kay, R., Suprinovic, O., Schlömer-Laufen, N., Rauch, A. (2018): Unternehmensnachfolge in Deutschland 2018 bis 2022, ifM Bonn: Daten und Fakten Nr. 18, Bonn

Raworth, K. (2017): Doughnut Economics, 7 Ways of Thinking like a 21st Century
Economist

Tabuchi, H. (2015): „Etsy I.P.O. Tests Pledge to Balance Social Mission and Profit", in NY Times: www.nytimes.com/2015/04/17/business/dealbook/etsy-ipotests-pledge-to-emphasize-social-mission-over-profit.html?smprod=nytcoreiphone&smid=nytcore-iphone-share&_r=0

Thomsen, S. (1996): Foundation Ownership and Economic Performance, in Corporate Governance 4(4): 212-221

Thomsen, S. & C. Rose (2004): „Foundation Ownership and Financial Performance: Do Companies Need Owners?", in European Journal of Law and Economics, 18: 343-364

Thomsen, S. (2017): The Danish Industrial Foundations. Kopenhagen: Djøf Forlag

Thomsen, S. et al (2018): Industrial foundations as long term owners. Corporate Governance. An international review, 26 (3)

Siti-internet

https://purpose-economy.org

www.bosch-stiftung.de

www.bosch.de

www.carl-zeiss-stiftung.de

www.ecosia.org

www.elobau.com

www.johnlewisfoundation.org

https://jolocom.io

www.organicgrown.com

www.sharetribe.com

www.waschbaer.de

www.zielwear.com

10.1 Caso di studio italiano: EcorNaturaSì

EcorNaturaSì è il principale produttore e distributore italiano di prodotti biologici e biodinamici. Il suo modello di business e la struttura proprietaria riflettono il profondo impegno dei fondatori rispetto alla sua mission: distribuire prodotti biologici, biodinamici e naturali per contribuire alla salute e benessere non solo dei loro clienti, ma anche dell'ambiente e della società.

INFORMAZIONI CHIAVE

- **Località:** San Vendemiano (TV), Italia
- **Settore:** Produzione, distribuzione e vendita al dettaglio
- **Fatturato (2020):** 470 Mio EUR
- **Numero di dipendenti (2021):** oltre 1600
- **Fondata nel:** 1985

Fotografia fornita da: EcorNaturaSì

EXECUTIVE SUMMARY

Negli oltre 30 anni di storia, EcorNaturaSì è diventato il più grande distributore di prodotti biologici e biodinamici in Italia. Con il suo primo negozio cooperativo nato alla fine degli anni '80, il gruppo fondatore di giovani antroposofi ha gettato le basi per un approccio olistico e sostenibile all'agricoltura e ai prodotti biologici in Italia. Nel corso degli anni, la nuova realtà si è sviluppata attraverso una serie di integrazioni orizzontali e verticali e ora comprende diverse linee di business, dalla produzione alla distribuzione, alla vendita al dettaglio. La struttura di steward-ownership, con al centro la Libera Fondazione Antroposofica Rudolf Steiner, ha contribuito a mantenere e proteggere i valori e lo spirito fondante dell'azienda in tutto questo sviluppo. L'approccio multi-stakeholder mira a incorporare diverse parti interessate come gli agricoltori, i lavoratori e i consumatori e permette loro di beneficiare delle strutture aziendali. Con un cambio generazionale in vista nel prossimo futuro, l'assetto proprietario di EcorNaturaSí rappresenta la base strutturale per rispondere al desiderio dei suoi fondatori di assicurare che l'azienda rimanga indipendente e orientata alla missione sotto la guida dei successori. Per continuare ad essere una forza trainante per lo sviluppo sostenibile nel settore agricolo e alimentare.

> "Il miglior prodotto possibile per la salute dell'uomo è anche il miglior prodotto per l'ambiente che ci circonda."
>
> –Fabio Brescacin, Co-Founder e Presidente EcorNaturaSì

GETTARE I SEMI PER L'AGRICOLTURA BIODINAMICA E BIOLOGICA IN ITALIA

Nel settembre 1985, condividendo la passione e l'impegno per l'antroposofia e l'agricoltura biodinamica, un gruppo di amici composto da insegnanti, medici e agricoltori ha aperto un piccolo negozio cooperativo nella comunità di Conegliano, Italia. Quando la domanda di prodotti biologici aumentò rapidamente alla fine degli anni '80, la capacità del negozio fu rapidamente superata e la vendita al dettaglio da sola non era più sufficiente. Comprando un furgone, il gruppo visitò i primi agricoltori biodinamici in tutta Italia - dai coltivatori di mele in Alto Adige alle fattorie di arance in Sicilia - formò delle partnership e iniziò a distribuire prodotti biodinamici e biologici in tutto il Paese. L'acquisto e la gestione dell'azienda agricola biodinamica San Michele nel 1987 ha concretizzato l'approccio olistico del gruppo nello sviluppo di un sistema per la produzione e il consumo di cibo biologico e biodinamico, ponendo le basi per quella che è diventata l'azienda leader in Italia per questo tipo di prodotti.

Alcuni fondatori di EcorNaturaSì. Fotografia fornita da: EcorNaturaSì

AGRICOLTURA SANA, CIBO SANO, ECONOMIA SANA

Fin dall'inizio, il gruppo di fondatori ha voluto stabilire un modello di business olistico basato sulla convinzione che tutti i suoi settori di attività e gli stakeholder sono parte integrante di un unico ecosistema (economico, ambientale e sociale). L'imperativo di includere non solo le esigenze dell'azienda stessa (produzione e vendita al dettaglio), ma anche quelle della sua comunità, così come l'ambiente e la società nel suo complesso, è stato presente fin dai primi giorni e ha modellato lo sviluppo verticale e orizzontale dell'azienda. Oggi EcorNaturaSì comprende i seguenti settori di attività:

Produzione
- rete di aziende agricole e zootecniche biologiche e biodinamiche
- sostegno e sviluppo dell'economia, della tradizione e della cultura agricola locale, come ad esempio iniziative «farm to fork" (dal campo alla tavola)

Distribuzione
- ampia gamma di approcci distributivi tra cui B2C (NaturaSì), e-commerce nazionale e mercati terzi (B2B)
- rete logistica capillare per garantire la consegna dei prodotti biologici in tutta Italia

Retail
- operazioni societarie, come la fusione tra NaturaSì ed Ecor nel 2009, hanno garantito un'alleanza di valori nel - settore alimentare biologico e biodinamico
- rete di rivenditori con piú di 500 punti vendita i marchi di proprietà fanno parte dell'assortimento retail

> "Fin dall'inizio per noi non si trattava semplicemente di affari, ma di un ideale: volevamo portare l'agricoltura biodinamica per curare la terra, dare cibo sano alle persone e sviluppare un modo diverso di fare business. Avere sempre questi ideali dentro di noi, ben saldi, è stata ed è tuttora la forza che ci ha portato avanti."
>
> –Fabio Brescacin, Co-Fondatore e Presidente EcorNaturaSì

OLTRE L'AZIENDA: COSTRUIRE UNA COMUNITÀ MULTI-STAKEHOLDER

EcorNaturaSì si è sviluppata nel corso degli anni puntando non solo al rafforzamento dell'azienda stessa, ma anche alla costruzione e al sostegno di un ecosistema sano e solido, a beneficio di tutti gli stakeholder coinvolti. Questo approccio multi-stakeholder ha permesso a gruppi chiave di parti interessate, come gli agricoltori o i rivenditori locali indipendenti, di beneficiare di una stretta rete di attori parte della comunità.

Gli stakeholder chiave includono:

Agricoltori
Per sostenere e creare cooperazione tra i produttori, nel settembre 2015 EcorNaturaSì ha avviato Terre di Ecor - un'associazione di aziende agricole biologiche e biodinamiche indipendenti con certificazione biologica. Con più di 30 aziende agricole in tutta Italia, che rappresentano le migliori pratiche nel settore, Terre di Ecor non solo riflette la diversità dei prodotti e dei produttori biologici e biodinamici, ma riesce anche a rafforzare la voce e la posizione degli agricoltori nell'industria alimentare italiana e supporta la loro sostenibilità finanziaria a lungo termine.

Lavoratori
EcorNaturaSì si impegna e promuove un alto standard di condizioni di lavoro e salari equi anche nei segmenti in franchising. Per stabilire una cultura del lavoro inclusiva tra i dipendenti e l'azienda, EcorNaturaSì ha istituito diverse iniziative e programmi per soddisfare le esigenze e il benessere dei propri lavoratori. Questi includono sessioni psicologiche gratuite istituite durante la pandemia di Covid-19, la creazione di un fondo di solidarietà che permette ai lavoratori di versare un minimo importo di 2€ che l'azienda triplica e un programma di prestito ai lavoratori che hanno bisogno di un aiuto finanziario.

Negozi e vendita al dettaglio
I negozi e i rivenditori locali entrano a far parte della rete aziendale di EcorNaturaSì venendo incorporati nella struttura di vendita online dell'azienda. Il retail online si basa su una strategia «click and collect» che consegna gli acquisti effettuati ai negozi locali. In questo modo si mantengono bassi i costi di consegna e i negozi vengono frequentemente visitati, apportando al contempo know-how ed esperienze locali.

Consumatori
EcorNaturaSì cerca di sensibilizzare i consumatori all'agricoltura biologica e biodinamica attraverso il sistema di certificazione ed etichettatura. Per incorporare ulteriormente questo gruppo chiave di stakeholder e promuovere i prodotti biologici e biodinamici, l'azienda sta implementando i consumer bond: con un investimento di almeno 2500€, i consumatori ricevono un tasso di interesse del 3% in prodotti alimentari attraverso voucher.

Fotografia fornita da: EcorNaturaSì

> "Considero EcorNaturaSì un vero e proprio community player - fin dall'inizio l'idea è stata quella di svilupparsi dalla comunità interna all'azienda stessa verso una comunità multi-stakeholder che comprende negozi, agricoltori, e anche i consumatori. Solo insieme possiamo avere successo e beneficiare tutti del valore di EcorNaturaSì"
>
> –Fabio Brescacin, Co-Fondatore e Presidente EcorNaturaSì

IL RUOLO CHIAVE DELLA FONDAZIONE NELLA STRUTTURA PROPRIETARIA DI ECORNATURASÌ

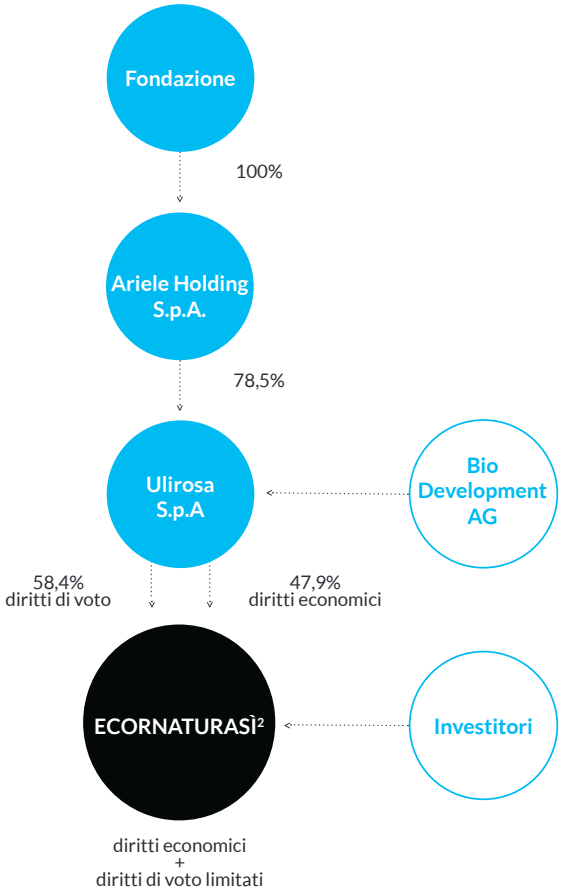
Nel corso della sua storia, l'azienda ha stabilito un modello di business che assicura l'allineamento ai valori per tutte le fasi di produzione, distribuzione e vendita al dettaglio. La sua struttura proprietaria ha supportato il gruppo aziendale a rimanere sempre fedele alla sua missione. Incarna i valori dei fondatori, che - mossi da forti ideali e dal desiderio di contribuire ad un'economia più sostenibile - hanno deciso di donare le loro azioni alla Libera Fondazione Antroposofica Rudolf Steiner, creando così una struttura di stewardship per EcornaturaSì.

La Libera Fondazione Antroposofica Rudolf Steiner è al vertice della struttura proprietaria di EcorNaturaSí. Controlla EcorNaturaSí attraverso una serie di società e si impegna a garantire che la maggioranza dei diritti di voto non sia in vendita. In passato ha rifiutato offerte di vendita dell'impresa, salvaguardando così la sua indipendenza a lungo termine, l'orientamento al valore e assicurando la coerenza con i principi fondatori.

La società affiliata Ulirosa S.p.A. detiene il 58% dei diritti di voto nelle delibere degli azionisti di EcorNaturaSí. Inoltre, grazie a una classe di diritti di voto differenziati appositamente creata, Ulirosa S.p.A. ha il diritto di designare 7 dei 12 membri del consiglio di amministrazione, compresi l'amministratore delegato e il presidente del consiglio. In definitiva, ciò rafforza il controllo indiretto esercitato su EcorNaturaSí dalla Fondazione, che ha il diritto di nominare la maggioranza dei membri del Consiglio di Amministrazione.

Separando parzialmente i diritti di voto e i diritti economici attraverso diverse classi di azioni[1], EcorNaturaSì è stata in grado di bilanciare l'ingresso di investitori con il mantenimento del controllo con la Fondazione allo stesso tempo.

In linea con i principi di stewardship, la struttura proprietaria permette un reinvestimento della maggior parte degli utili nell'azienda al servizio della sua missione. Inoltre, con i dividendi distribuiti alla Fondazione (associati alle sue azioni con diritti economici), sono stati finanziati progetti no-profit come corsi di formazione certificati per l'agricoltura biologica ad esempio alla Scuola Waldorf Novalis, e iniziative di bio-agricoltura e agricoltura biodinamica rigenerativa intrapresi dalla Fattoria San Michele di Cortellazzo (VE).



[1] Secondo il diritto societario italiano è possibile creare diverse classi di azioni, con una distribuzione variabile di diritti di voto ed economici. Tuttavia, a differenza di altri ordinamenti come quello tedesco, le azioni prive di diritti economici sono vietate (art. 2265 Codice Civile), mentre le azioni senza diritto di voto sono ammesse fino ad un massimo del 50% del capitale sociale (art. 2351 Codice Civile).

[2] Il capitale societario di EcorNaturaSí è diviso in diverse classi di azioni distribuite tra i suoi azionisti, in particolare: a) una classe di azioni con diritti economici e senza diritto di voto e b) diverse classi di azioni con diritti economici e diritti di governance differenziati.

INTEGRARE INVESTITORI MANTENENDO IL CONTROLLO E UNA VISIONE CONDIVISA

Nel corso della storia di sviluppo e di finanziamento dell'azienda, è emersa la grande importanza di una base culturale comune e di una visione condivisa tra gli investitori. L'ultimo round di finanziamento nel 2020 ha visto cambiamenti importanti per l'assetto proprietario dell'azienda: un investitore di primo piano, che prima deteneva il 26% di EcorNaturaSì, è uscito dalla compagine azionaria e circa il 20% delle azioni è stato ripartito tra quattro nuovi azionisti allineati ai valori fondanti dell'azienda, tra cui Purpose Evergreen Capital e Bio Iniziative S.r.l. Inoltre, nello stesso anno, la holding svizzera Bio Development AG, condividendo il profondo impegno per l'agricoltura biodinamica, ha aumentato il suo investimento in Ulirosa S.p.A.

PORTARE LO SPIRITO FONDATORE DEL PASSATO NEL FUTURO

Nel corso della storia e dello sviluppo dell'azienda, il team fondatore ha garantito una crescita e uno sviluppo del business allineati ai valori. Con i principali fondatori che presto si ritireranno, EcorNaturaSì vuole sviluppare ulteriormente strutture che proteggano il proprio orientamento alla missione e l'indipendenza, dove il ruolo di stewardship della Fondazione e la sua governance giocano un ruolo importante per selezionare la leadership futura e garantire il successo di un'organizzazione che mette le persone al centro.

Costruire un'azienda forte come EcorNaturaSì ha richiesto - e continuerà a farlo in futuro - una fondamentale coerenza e cooperazione tra il suo spirito fondatore sempre presente, la sua organizzazione strutturale e la comunità interna ed esterna all'azienda.

PER APPROFONDIRE

Website:
https://www.naturasi.it/chi-siamo

EcorNaturaSì sustainability Report:
https://www.naturasi.it/chi-siamo/bilancio-di-sostenibilita

> "Per noi è importante che l'azienda sia in grado di reinvestire in se stessa e nel suo futuro. Senza speculazioni, può compensare il capitale investito e onorare il suo spirito fondatore e i suoi valori senza i quali non esisterebbe."
>
> –Fabio Brescacin, Co-Fondatore e Presidente EcorNaturaSì

Fotografia fornita da: EcorNaturaSì

Impressum

Steward-ownership: ripensando la proprietà nel XXI secolo

Titolo originale:
Steward-ownership: rethinking ownership in the 21st century
Verantwortungseigentum: Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert

1. Edizione in lingua tedesca e inglese 2017
1. Traduzione in lingua italiana 2021

© 2021 di Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH
Süderstraße 73
20097 Hamburg

Contatto: hello@purpose.ag

www.purpose-economy.org

Editore
Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH
(responsabile Adrian Hensen)

Redazione
Camille Canon

Autori
Camille Canon
Achim Hensen
Adrian Hensen
Alexander Kühl
Derek Razo
Armin Steuernagel
Daria Urman
Jakob Willeke

Traduzione
Aurelio Riccioli
Anna Bonan

Design
Emilie Delarge