

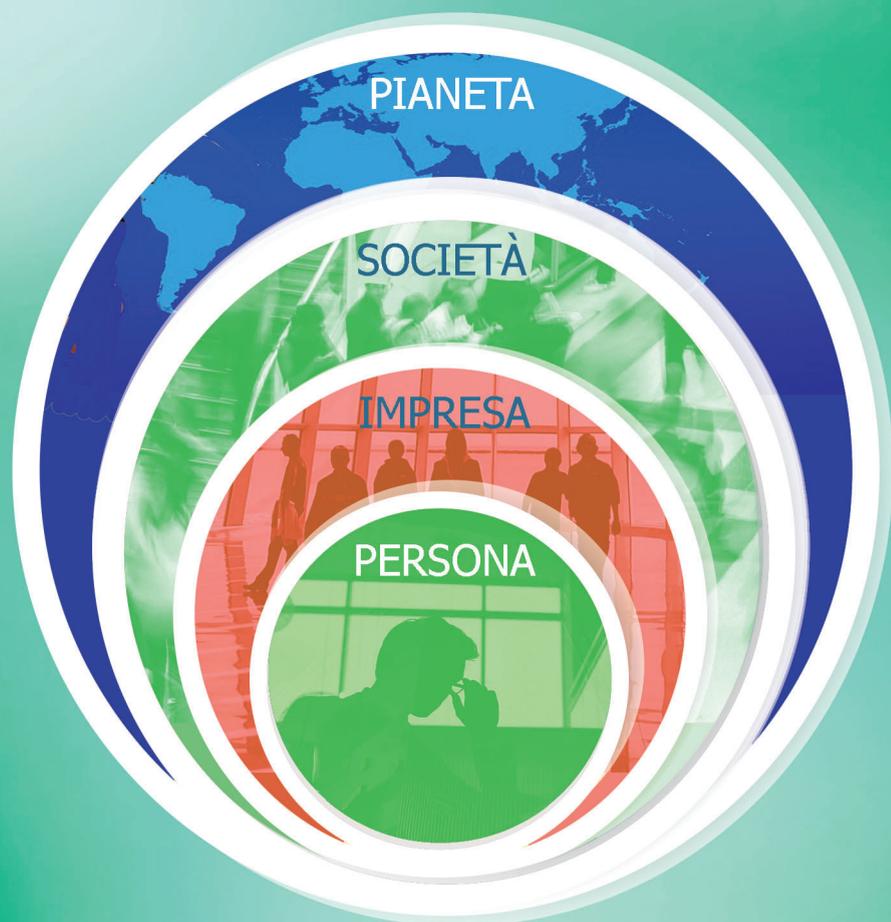
Con
allegato
ONLINE

Paolo Braguzzi

L'impresa for good

Come usare il business per creare
valore umano, sociale e ambientale

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

MANAGEMENT TOOLS

Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori

Management Tools offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Paolo Braguzzi

L'impresa for good

Come usare il business per creare
valore umano, sociale e ambientale

 **FrancoAngeli**

TOOLS

Per accedere all'allegato online è indispensabile
seguire le procedure indicate nell'area Biblioteca Multimediale
del sito **www.francoangeli.it**
registrarsi e inserire il codice **EAN 9788835147688** e l'indirizzo e-mail
utilizzato in fase di registrazione

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

L'illustrazione di copertina è liberamente ispirata
ad una figura creata da Davide Bollati,
Presidente del gruppo Davines

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
L'utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le
condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
www.francoangeli.it*

A mio padre

Indice

Premessa	pag. 11
Introduzione. Un messaggio agli imprenditori, ai CEO e ai manager che leggeranno questo libro	» 13
Un piano dell'opera	» 19
1. Il nuovo paradigma dell'impresa for good	» 23
1. "Usare il business come una forza per il bene comune"	» 32
2. "Essere i migliori <i>per</i> il mondo"	» 32
3. "Fare business a favore di tutti e senza che nessuno ne paghi il prezzo"	» 33
4. Cosa è quindi l'impresa for good?	» 35
2. Il capitalismo degli stakeholder e le imprese stakeholder driven	» 37
1. I benefici per le imprese stakeholder driven	» 43
2. L'identificazione degli stakeholder	» 45
3. Lo schema di trasformazione	» 48
4. Pilastri e temi per l'impresa for good	» 51
1. I fondamenti della trasformazione	» 51
2. I macro-temi per l'impresa orientata agli stakeholder	» 52

3. I macro-temi ambientali	pag. 55
3.1. La neutralità carbonica	» 55
3.1.1. Il problema	» 55
3.1.2. Il ruolo delle imprese e le soluzioni	» 56
3.2. L'inquinamento	» 59
3.2.1. Il problema	» 59
3.2.2. Il ruolo delle imprese e le soluzioni	» 60
3.3. La biodiversità	» 62
3.3.1. Il problema	» 62
3.3.2. Il ruolo delle imprese e le soluzioni	» 65
3.4. La circolarità	» 67
3.4.1. Il problema	» 67
3.4.2. Il ruolo delle imprese e le soluzioni	» 69
4. I macro-temi sociali	» 72
4.1. L'equità, la diversità, l'inclusione e la giustizia	» 72
4.1.1. Equità	» 73
4.1.2. Diversità	» 74
4.1.3. Inclusione	» 76
4.1.4. Giustizia	» 77
4.2. Il benessere e la realizzazione delle persone	» 78
4.3. La relazione con la comunità e il territorio	» 85
5. Il commercio equo e solidale: fra tema e pratica	» 87
5.1. Il problema	» 87
5.2. Il ruolo delle imprese e le soluzioni	» 88
6. Lo schema macro-temi–stakeholder	» 89
5. Il Purpose e l'impresa for good	» 91
1. Il Dual Purpose	» 91
2. Alla scoperta del Purpose	» 94
3. La stakeholder wheel	» 98
6. Il management degli stakeholder nell'implementazione del modello for good	» 100
1. L'implementazione del modello for good	» 100
1.1. La focalizzazione sulla top line e sui risultati economico-finanziari	» 101

1.2. Il coinvolgimento culturale e operativo dei vertici manageriali	pag. 104
1.3. La modifica delle missioni di ruolo	» 106
1.4. La modifica del sistema premiante	» 108
1.5. La coerenza dei comportamenti rispetto alle dichiarazioni	» 109
1.5.1. Membri del CdA, CEO, C-suite e direttori generali	» 111
1.5.2. I manager e i capi di linea	» 112
1.5.3. Il resto della popolazione aziendale	» 113
1.6. La disponibilità di staff dedicato al processo di trasformazione e la sua collocazione all'interno dell'organizzazione	» 113
1.7. Il reclutamento di persone orientate alla trasformazione	» 114
1.8. L'ingaggio degli stakeholder	» 115
1.9. La comunicazione interna e la formazione	» 118
1.10. La comunicazione esterna	» 122
1.11. I quick win	» 124
1.12. La misurazione della performance ambientale e sociale	» 125
1.13. Il benchmarking	» 127
7. Il modello B Corp e le società benefit	» 128
1. Le B Corp	» 128
2. Le società benefit	» 133
8. L'SDG framework, scritto con Marie Charlotte Montaut	» 136
1. La strategia basata sugli SDG	» 140
2. L'SDG action manager	» 146
9. La Sustainability Strategy Wheel	» 148
10. La check list dell'impresa for good	» 157
1. L'utilizzo della check list come base per il piano di azione	» 161
1.1. L'impatto	» 162
1.2. La realizzabilità	» 162

11. I KPI dell'impresa for good e la definizione degli obiettivi	» 167
1. I KPI per la governance	» 172
2. I KPI per i partner	» 174
3. I KPI per le persone	» 176
4. I KPI per i clienti	» 184
5. I KPI per il pianeta (più uno)	» 186
6. I KPI per la società (meno uno)	» 189
7. Una nota sulla definizione degli obiettivi	» 190
12. La trasparenza	» 191
1. Il washing: di tutto e di più	» 194
2. “Cosa c'è dietro?”	» 198
3. Uno strumento per la trasparenza	» 203
13. L'impresa rigenerativa	» 207
1. La rigenerazione e la decarbonizzazione	» 210
2. La rigenerazione e la biodiversità	» 212
3. La rigenerazione e l'inquinamento	» 212
4. La rigenerazione e la circolarità	» 213
5. La rigenerazione e la JEDI	» 213
6. La rigenerazione e la realizzazione e il benessere delle persone	» 214
7. La rigenerazione e la relazione con la comunità e il territorio	» 214
Una conclusione	» 221
Ringraziamenti	» 223
Bibliografia essenziale	» 225

Premessa

Ho scritto questo libro per cercare di colmare un vuoto. È un vuoto di cui sono stato in prima persona “vittima”, quando ho cercato di implementare l’approccio “for good” nell’impresa che guidavo. Era un tempo che definirei ancora pionieristico per questo approccio, basato sul considerare l’impresa come uno strumento per generare valore non solo economico ma anche umano, sociale e ambientale, a partire dal non distruggerne. Un’impresa nel quale il profitto non è il fine, ma una conseguenza del suo buon lavoro e dell’attenzione ai suoi stakeholder. Direi che allora, e non sono passati tanti anni, era normale che fosse rara una letteratura manageriale che aiutasse imprenditori e manager a implementare questa visione dell’impresa. Erano peraltro tempi in cui era difficile anche solo spiegare cosa si intendesse quando si parlava di “benefit corporation”, imprese “for benefit” o B Corp. Sono tempi tutt’altro che superati ma sono sempre più numerosi i testi e gli studi che spiegano questi concetti, dando enfasi al perché è arrivato il momento di attuarli. Dove invece c’è ancora un vuoto è il “come si fa”, l’implementazione pratica. Nella mia esperienza di leadership nella trasformazione di un’impresa in impresa for good, ho risposto a questa esigenza utilizzando quei rari riferimenti che riuscivo a rintracciare, creandone altri da zero dove non ne trovavo. Questo testo è finalizzato a mettere a disposizione di imprenditori e manager questa esperienza, sia che vogliano fare il “grande passo”, e quindi intraprendere un vero e proprio cammino di trasformazione delle loro imprese, sia che vogliano comprendere meglio come si può affrontare questo approccio all’impresa e magari coinvolgere altre persone della stessa in questo processo di apprendimento. Accetto quindi che l’imprenditore e il manager già esperti di imprese for good considerino come acquisite diverse delle conoscenze, delle esperienze e degli strumenti che propongo. A loro, il mio lavoro può servire come rassicurazione e magari come occasione per riempire qualche “buco”.

Una domanda che in particolare i Lettori esperti si potrebbero porre è perché utilizzo per descrivere questo modo di fare impresa il termine “for good” anziché quello “for benefit”, che è già diffuso e renderebbe più immediata la comprensione di quello di cui si sta parlando.

La ragione è che la definizione “for benefit” denota un’impresa che ha già fatto non solo il grande passo ma anche il passo completo, impegnandosi dal punto di vista giuridico attraverso l’adozione dello status di società benefit o entrando a far parte del movimento delle B Corp, dove la B sta ancora per Benefit. Credo fortemente nell’importanza di questi due riferimenti e sono coinvolto nella diffusione degli stessi, al punto che a chi mi chiede cosa faccio dopo essermi ritirato dal ruolo di CEO, che ho ricoperto per più di 25 anni, mi definisco un’attivista B Corp. Penso altresì che, pur essendo la loro adozione certamente preferibile perché diventare società benefit comporta un impegno legale ed essere B Corp una misurazione oggettiva della propria performance, oltre che l’appartenenza a un movimento, gli stessi non esauriscano il panorama delle possibilità che le imprese hanno di generare un impatto positivo sulle persone, la società e l’ambiente. Da qui la definizione “for good”, che trovo più ampia e che per la stessa ragione ho sostenuto come riferimento per la The Good Business Academy¹, un progetto di formazione “trasformativa” che ho contribuito a fondare grazie all’amicizia, all’ispirazione e al lavoro fattivo con il prof. Claudio Baccarani, mio mentore nello studio e nel pensiero manageriale sin dai tempi dell’Università, e che in tempi lontani, cioè nel 1991, ha definito il concetto di “*impresa armonica*”², che è un altro modo di caratterizzare l’idea d’impresa di cui si parla.

¹ The Good Business Academy è un’academy congiunta universitaria e aziendale che mira a diffondere il modello di impresa for good, grazie alla collaborazione fra il CUEIM (Consorzio Universitario di Economia Industriale e Manageriale), un network di 27 atenei, e la B Corp InVento Lab.

² Baccarani C. (1991), “Qualità e governo dell’impresa”, *Quaderni di Sinergie*, n. 7.

Introduzione.

Un messaggio agli imprenditori, ai CEO e ai manager che leggeranno questo libro

50 anni sono tanti.

Per quanto mi riguarda, ricordo che nel 1970, poco più di 50 anni fa, vivevo da bambino i miei primi Mondiali di calcio, o meglio i primi di cui ho dei ricordi, quelli che si giocavano in Messico.

Ricordo che i vicini di casa venivano a casa nostra per vedere la partita con i miei genitori, in piena notte vista la differenza di fuso orario. Eccezionalmente anche mia madre guardava le partite, cosa che succedeva ogni quattro anni solo per i Mondiali, ma oltre a questo preparava anche il cibo per tutti, il che forse era una delle ragioni dell'assembramento dei vicini nel soggiorno di casa nostra.

Ricordo che avevamo un televisore in bianco e nero, forse di 24 pollici, e che la definizione delle immagini era così bassa da rendere il lavoro del telecronista essenziale per capire quale giocatore facesse cosa.

L'esperienza dei Mondiali continuava nei giochi durante il giorno, grazie al calcio da tavolo più "tecnologicamente" avanzato allora disponibile sul mercato. Permetteva infatti di fare indossare ai giocatori una pettorina in plastica che riproduceva le maglie delle sedici squadre impegnate nella competizione, e così replicare le partite previste dal tabellone per rigiocarsi a casa la competizione. Chi ricorda il Subbuteo, una versione ben più avanzata del calcio da tavolo, sa che arrivò qualche anno dopo, almeno in Italia.

Oggi, passati un po' più di 50 anni, le partite si guardano a casa su schermi cinematografici, che permettono di riconoscere il colore degli occhi non solo dei giocatori ma anche degli spettatori, mentre purtroppo si è persa l'abitudine di guardarle insieme ai vicini di casa. E i bambini, che magari non le guardano nemmeno, le giocano online con persone che non hanno mai conosciuto e mai conosceranno, utilizzando videogiochi nei quali la riproduzione della realtà è spinta al punto da crearne una parallela.

Eh sì, 50 anni sono tanti e in 50 anni cambiano molte cose. Soprattutto in un mondo che viaggia alla velocità che conosciamo.

50 (e più) sono infatti anche gli anni che sono passati da quando l'economista Milton Friedman ha coniato il suo: "The business of business is business", spiegandolo con l'affermazione: "*C'è una e una sola responsabilità sociale dell'impresa: utilizzare le sue risorse e impegnarsi in attività volte ad aumentare i suoi profitti, purché rimanga entro le regole del gioco, vale a dire, si impegni in una concorrenza aperta e libera senza inganni o frode*"¹.

Questa affermazione, di cui spesso si cita solo la prima parte, sottintende che perfino per il più liberista dei liberisti, insignito di un premio Nobel per l'Economia, con "**the business of business is business**" si intendesse certo affermare il concetto di "libera impresa in libero mercato", ma anche che questo non volesse dire: "liberi tutti".

Ci mancherebbe altro, verrebbe da dire, ma se si riflette sulle implicazioni più deteriori di questo modello ci si accorge che invece il "**liberi tutti**" è stato il modo in cui si è espressa una parte decisiva del sistema economico che ha caratterizzato e influenzato in modo profondo la società e la vita delle persone negli ultimi decenni e tuttora.

Ma cosa intendo per "liberi tutti"? Non è forse un'esagerazione che non rende merito ai progressi che questo sistema, quello capitalistico per intenderci, ha contribuito ad apportare all'umanità?

Su questo tema si sono indirettamente espresse già nel 2000 le Nazioni Unite attraverso la pubblicazione del **Global Compact**², la "chiamata" lanciata allo scopo di chiarire alle imprese di tutti i settori e geografie in che modo applicare i principi della sostenibilità e della responsabilità sociale e così allineare le loro strategie e le loro pratiche ai principi alla base dei diritti umani e di quelli dei lavoratori, della salvaguardia dell'ambiente e della lotta alla corruzione

Il Global Compact si esprime in termini positivi, ma i suoi dieci principi possono evidenziare per contrasto altrettanti comportamenti che nella nostra era si sono diffusi e che ora come allora si riscontrano nel mondo del business. Per comprendere cosa intendo quando parlo di "liberi tutti", è quindi sufficiente leggere il Global Compact al contrario.

¹ Milton Friedman ha introdotto questo principio nel suo saggio "A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits", pubblicato dal *The New York Times* nel 1970. Friedman ha vinto il premio Nobel per l'Economia nel 1976 ed è considerato uno dei più influenti economisti del ventesimo secolo. Da parte mia auspico che non venga considerato tale alla fine del ventunesimo.

² www.unglobalcompact.org/.

Diritti Umani

- **Principio 1:** ci sono imprese che non sostengono la protezione dei diritti umani e non li rispettano.
- **Principio 2:** ci sono imprese che sono indirettamente complici nell'abuso dei diritti umani.

Lavoro

- **Principio 3:** ci sono imprese che non riconoscono la libertà di associazione e il diritto alla contrattazione collettiva.
- **Principio 4:** ci sono imprese che utilizzano forme di lavoro forzato e obbligatorio.
- **Principio 5:** ci sono imprese che ricorrono al lavoro minorile.
- **Principio 6:** ci sono imprese che discriminano le persone nell'impiego e nell'occupazione.

Ambiente

- **Principio 7:** ci sono imprese che non adottano il principio della precauzione rispetto alle sfide ambientali.
- **Principio 8:** ci sono imprese che non portano avanti iniziative per promuovere la responsabilità ambientale.
- **Principio 9:** ci sono imprese che sviluppano e diffondono tecnologie dannose per l'ambiente.

Anticorruzione

- **Principio 10:** ci sono imprese che ricorrono alla corruzione.

Mi sento peraltro di aggiungere un altro principio, che spesso ispira l'azione del "business" e che, come uomo di marketing, non posso fare finta di non avere ahimè frequentato (anche se mi assolve per il fatto che questo è accaduto in misura esponenzialmente decrescente con il tempo).

- **Principio 11:** ci sono imprese che raccontano delle frottole sui propri prodotti e servizi pur di venderli.

Questo principio promuove un male pernicioso tanto quelli citati dal Global Compact, e cioè il consumo fine a se stesso, alimentato da bisogni di status e di riconoscimento sociale stimolati oltre misura dall'appetito senza fine del capitalismo tradizionale e reso possibile grazie all'approccio manipolativo che ha prevalso nel modo di fare marketing.

Caspita, si potrebbe dire, ma che visione negativa! Ecco arrivato un altro che vuole demonizzare gli imprenditori e il mondo del business.

Lungi da me farlo, è il piatto in cui ho mangiato per tutta la vita e il mio scopo è quello di far sì che continui a essere pieno, ma di cibo salutare e per tutti! È infatti oggettivo che mentre il modello capitalistico tradizionale abbia contribuito all'accesso a livelli di benessere crescenti per una parte consistente della popolazione mondiale, ha anche avuto fra le sue conseguenze il fare pagare il prezzo di questo benessere ad altre persone e a intere popolazioni, sotto la forma dello sfruttamento loro e dei loro territori, e, nell'ottica dell'incombente catastrofe ambientale, alle generazioni future. Di questo modo di fare impresa sono stato sicuramente parte, almeno indirettamente; penso però di essermi redento smettendo di applicarlo una volta acquisita la consapevolezza della sua fallacità e forse questo lavoro serve a proseguire il mio percorso di produttiva espiazione.

In realtà, le conseguenze a cui ho accennato non sono state generate dal fatto che tutte le imprese si siano comportate secondo i principi "negativi" che ho elencato. Al contrario, perché tante di loro, per ragioni diverse e secondo diversi livelli di consapevolezza, non li hanno certo seguiti. Quello che è accaduto invece è che il "sistema" nel suo insieme ha ammesso comportamenti tali per cui è stato possibile da parte di un certo numero di imprese fare business facendone pagare un prezzo ad altri (persone) e altro (società e ambiente) senza esserne chiamate a rispondere.

È accaduto anche per inconsapevolezza o per accettazione passiva della "norma", cioè di quello che accadeva comunemente, ma è senza dubbio accaduto. E mentre quando si ha a che fare con leggi la loro ignoranza non scusa quando non vengono rispettate, nel business invece l'ignoranza ha tacitamente scusato.

Ok, ora fingiamo di potere partire da zero: nessun giudizio morale e amnistia per tutti! Però riconosciamo che è già da un po' che è diventato più difficile fare ammenda di ignoranza. Gli effetti di questo modello sono palesi ed è impossibile fingere di non sapere che il porvi rimedio sia una responsabilità non solo delle imprese ma anche una responsabilità personale di chi le guida e di chi ci lavora. Direi che gli alibi dell'inconsapevolezza stiano appunto venendo meno e per chi legge questo libro con la mente aperta arriveranno quasi ad azzerarsi.

Da questo punto di vista le imprese sono entità astratte, perché sono le persone che agiscono e prendono decisioni. Quindi, sulla base della critica che oggi viene fatta alle imprese, potremmo affermare che quando queste si sono comportate male è perché erano guidate da persone maligne? Quindi: "al rogo" imprenditori e CEO?

Anche se credo che sia il caso di metterla sul personale, penso che ci si debba astenere dall'esprimere giudizi morali, almeno sino a quando il danno non viene provocato in modo deliberato e consapevole.

Anche per chi crede che ci siano i grandi burattinai, i poteri forti e tutti i complotti possibili immaginabili, davvero ci sono così tante persone cattive alla guida delle aziende? E tante altre persone inerti che hanno lasciato loro la libertà di adottare pratiche negative per la società e per il pianeta?

Io penso che in grande prevalenza ci siano invece state e ci siano alla guida delle imprese tante brave persone che, a causa del circolo vizioso innestato dal sistema e dalla cultura prevalente, non siano nemmeno arrivate se non per i casi eclatanti a porsi il dilemma del “giusto” per la propria impresa rispetto al “giusto” per tutti gli altri, cioè i lavoratori, i clienti, i fornitori, la comunità, insomma coloro che definiamo stakeholders. Oppure che, quando il dilemma lo hanno vissuto, lo hanno risolto secondo la “norma” corrente e dominante, quella che privilegia in assoluto l’interesse della propria impresa.

A queste persone, imprenditori e manager, il gruppo di cui ho fatto parte fino a poco tempo fa, cioè quando ho deciso di chiudere la mia esperienza lavorativa e dedicarmi all’attivismo e con questo alla divulgazione, dico che **è il momento di alzare la testa, assumersi responsabilità personali e portare nelle proprie imprese i principi fondamentali della società civile, e i propri, senza accettare che siano compromessi.**

Purtroppo, questo principio non è gratuito e nemmeno semplice da applicare.

Da un lato richiede un po’ di coraggio, dall’altro un duplice sforzo: fare propri gli schemi mentali di questo approccio e acquisire le nuove competenze che servono affinché lo stesso si traduca in un vantaggio per la propria impresa.

Oggi, per come vanno la società e i mercati, questo è più che mai possibile, in modo istantaneo in alcuni settori, con più fatica in quelli più “ostici”. Sono questi quei settori che hanno radici profonde in pratiche non sostenibili, e sono anche quelli più a rischio perché i tempi della trasformazione potrebbero essere dettati oltre che dalle richieste incalzanti dei “mercati (clienti e finanziatori), anche dai legislatori, e a quel punto potrebbe essere tardi per rimediare. Sono infatti questi settori e imprese che in mancanza di un rinnovamento profondo potrebbero perdere la cosiddetta “patente sociale”, cioè la legittimazione a esistere.

Dell’esigenza di questo cambiamento da parte di chi guida le imprese, se n’è accorta almeno sulla carta persino la Business Round Table³, di cui fanno parte proprio i CEO delle aziende che rappresentano lo zoccolo duro del modello tradizionale di capitalismo nordamericano. La Business Round Table ha infatti pubblicato nel 2019 un documento che ha fatto scalpore, in cui, fra le altre cose, dice che: *“Le aziende dovrebbero servire non solo i propri azio-*

³ opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/.

nisti, ma anche fornire valore ai propri clienti, investire nei dipendenti, trattare in modo equo con i fornitori e supportare le comunità in cui operano”.

Altrettanto scalpore fanno da un po' di tempo le lettere ai CEO che Larry Fink, numero uno di Blackrock, la più grande società di investimenti nel mondo, scrive da un decennio. Ecco una delle tante affermazioni “disruptive”, questa scritta nel 2020: *“un’impresa non può ottenere profitti nel lungo periodo senza abbracciare uno scopo e considerare i bisogni di un ampio gruppo di stakeholder”*⁴.

Vista la risonanza data a queste “notizie”, si può concludere che l’ignoranza, laddove fosse stato quello il problema, non scusa più nessuno.

Al contrario è legittimo considerare come un dovere incalzante il porsi con integrità e lungimiranza la domanda su quello che la propria impresa farà, e con essa le persone che la guidano e ne fanno parte, per contribuire a una società e a un pianeta migliore, per le generazioni presenti e per quelle future.

Una prima risposta a questa domanda è cercare di non peggiorare le cose come accadrebbe continuando a adottare pratiche non sostenibili.

Una seconda è di renderle migliori. Su questo asse ci si può muovere in modi e a stadi diversi, espressi da quella che può essere definita come l’**evoluzione della specie** delle imprese che vogliono avere un impatto positivo dal punto di vista umano, sociale ad ambientale. Presento questo concetto nel Capitolo 1 del libro, anticipando che il suo punto di atterraggio consiste nell’applicazione di un nuovo paradigma, che sta nel ripensare al **“perché”** un’impresa esiste, trovando una risposta nel considerare la stessa come uno **strumento per diffondere benessere**, sia grazie ai beni e i servizi che produce, quindi il suo **“cosa”**, che attraverso il modo in cui lo fa, cioè il suo **“come”**.

Insomma, tornando al punto di partenza: 50 anni sono tanti, il tempo di guardare oltre è arrivato per tutti, e così partecipare a un modo di fare impresa basato su un nuovo principio, e cioè che

“The business of business is business for good”.

⁴ www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2020-larry-fink-ceo-letter.

Un piano dell'opera

In premessa ho affermato che non è ancora disponibile una letteratura manageriale che aiuti ad affrontare in modo compiuto il processo di cambiamento, anzi di trasformazione, in impresa for good. Esiste sì un numero crescente di testi sul contesto e sulla sua possibile evoluzione, e sul “perché” questo impone di trasformare la propria impresa. Altri propongono i modelli a cui fare riferimento per questo, come ad esempio quello delle B Corp. Ne esistono però meno sul “come” farlo e quindi su quali indicazioni considerare e quali strumenti utilizzare per affrontare questo processo nella pratica, senza doversi inventare tutto da zero. Come ho scritto in premessa, nella mia esperienza manageriale mi sono trovato esattamente in queste condizioni, e cioè nell’esigenza di disporre di strumenti, cercarli, a volte trovarne di appropriati e a volte non trovarli, e quindi crearli. In alcuni casi si è trattato di creare degli strumenti semplici, quelli che stanno nei fogli di calcolo per intenderci, altre volte si è trattato di sviluppare dei veri e propri framework che permettono di affrontare in modo strutturato queste tematiche, cioè ponendo le domande giuste e organizzando al meglio le risposte.

Non rinunciando a condividere il quadro teorico di riferimento, ma di farlo “quanto basta” e quindi senza la pretesa di rappresentarlo nei dettagli, la missione principale di questo libro è quella di condividere queste esperienze e alcuni strumenti pratici che le hanno accompagnate, come punto di partenza per non iniziare con un foglio bianco davanti.

Il testo è organizzato in modo tale da favorire una lettura sequenziale. D'altra parte, è più che probabile che i potenziali lettori partano da una conoscenza diversa dei concetti che propongo, il che può comportare anche un approccio diverso alla lettura. In tutti i casi, in particolare per il Lettore neofita del tema è scontato che la lettura migliore sia quella completa e che sia più efficace se si segue la sequenza del libro. Veniamo al piano dell'opera.

Il Capitolo 1 è dedicato a identificare in che forme le imprese possono creare valore umano, sociale e ambientale, secondo una logica evolutiva, che si conclude con la descrizione del nuovo paradigma dell'impresa for good.

Nel Capitolo 2 si parlerà del concetto di **“capitalismo degli stakeholder”**, che è il sistema economico a cui questa generazione di imprese si ispira. Parlerò poi di quali sono i benefici che le imprese che decidono di intraprendere questo cammino possono raccogliere.

Il breve Capitolo 3 è dedicato a un primo tool, una sorta di “blocco per gli appunti” per tutto quello che seguirà. L'ho denominato **“schema di trasformazione”** e favorisce la raccolta degli spunti che il testo offre e che possono essere di interesse specifico per il Lettore e per la sua impresa.

Nel Capitolo 4 verranno affrontati i **“pilastri”** attorno a cui costruire la trasformazione della propria impresa (persone, partner, società, pianeta, business, governance). In questo capitolo introdurrò anche i **macro-temi** che le imprese devono affrontare in questo percorso, quindi: la neutralità carbonica; l'inquinamento; la biodiversità; l'economia circolare; giustizia, equità, diversità, inclusione, che vanno con l'acronimo inglese JEDI (Justice, Equity, Diversity, Inclusion); il benessere e la realizzazione delle persone; la relazione con la comunità e il territorio. Alla fine di questo capitolo viene proposto uno schema che favorisce la collocazione e la visualizzazione delle iniziative che possono nascere dalla considerazione degli incroci fra gli stakeholder, i pilastri e i macro-temi.

Il Capitolo 5 è dedicato al tema del **“Purpose”**, con un approfondimento sul concetto di **“Dual Purpose”** che caratterizza queste imprese. Oltre al concetto proporrò infine uno strumento, la **stakeholder wheel**, che aiuta a declinare il Dual Purpose in una missione specifica sui propri stakeholder.

Il Capitolo 6 propone una serie di accorgimenti, che nascono dall'esperienza, su come **implementare il modello for good** nella pratica e con efficacia.

Il Capitolo 7 è dedicato ai riferimenti chiave del **modello B Corp**, che di per sé è un framework completo, e delle **società benefit**.

Il Capitolo 8, scritto insieme a Marie Charlotte Montaut, propone un framework basato sugli **Obiettivi di Sviluppo Sostenibile** (in inglese **Sustainable Development Goals** o **SDG**).

Nel Capitolo 9 seguente proporrò uno strumento che favorisce lo sviluppo di una strategia per la sostenibilità e del conseguente piano di azione: è denominato **Sustainability Strategy Wheel** ed è costruito attorno alle diverse aree e funzioni aziendali.

Ne segue il Capitolo 10 in cui viene presentata una **lista di controllo per l'impresa for good**, fondamentale per capire a che punto del cammino è la propria impresa e con questo quello che resta da fare.

Il Capitolo 11 che segue è dedicato ai **KPI per l'impresa for good** e fornirà una selezione di indicatori che permettono di misurare l'impatto umano, sociale e ambientale della propria impresa.

Si prosegue con il Capitolo 12 incentrato sul tema della **trasparenza**, valore davvero cruciale per le imprese for good, e non solo.

Nel Capitolo 13, l'ultimo, affronterò il tema dell'**impresa rigenerativa**, considerando che il termine rigenerazione sta entrando di prepotenza nel lessico delle imprese più evolute, e proverò così a inquadrare in cosa questa si può distinguere nella pratica rispetto a un'impresa "semplicemente" sostenibile, di cui anticipo che è l'evoluzione.

Pur con tutto questo, sono certo che non avrò esaurito i temi da affrontare. Ad esempio, non c'è un capitolo che parla della leadership per l'impresa for good e quindi delle soft skills specifiche necessarie per guidarla. Ancora non affronto il tema del rapporto fra sostenibilità e innovazione, così come quello dell'attivismo di impresa, quindi di quell'approccio che impegna la stessa in modo profondo nella promozione di buone cause o nella difesa dei diritti. Sarà certamente oggetto di un lavoro successivo. Ammetto quindi di considerare questo lavoro come un punto di partenza, comunque utile nell'offrire un aiuto concreto a chi ha già deciso di imboccare il cammino o deciderà di farlo, auspicabilmente anche per merito di questa lettura.

Il lavoro che presento in questo testo è focalizzato su come le imprese possano creare valore non solo dal punto di vista economico ma anche umano, sociale e ambientale. Questo è avvenuto, avviene e può avvenire in diverse modalità, che corrispondono a diversi stadi di quella che definiamo come l'evoluzione della specie delle imprese che si impegnano nella creazione di queste forme di valore. Questa evoluzione della specie è bene rappresentata nel grafico della *Figura 1.1*, marginalmente adattato nella definizione degli assi rispetto alla versione originale sviluppata da Nativa, la prima B Corp europea.

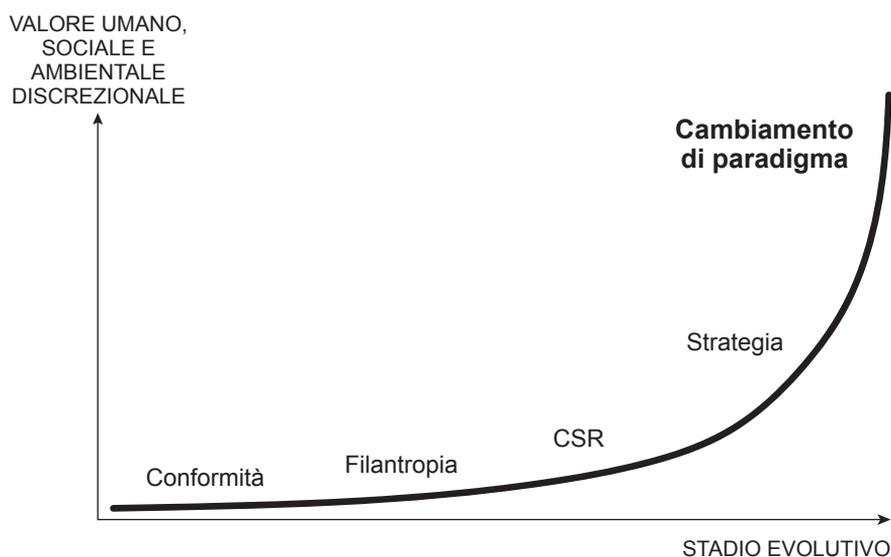


Figura 1.1 – Fonte: nostro adattamento da Nativa

Nel grafico, che non ha la pretesa di avere una base scientifica e per il quale conta invece l'efficacia illustrativa, si considera sull'asse delle ascisse lo stadio di evoluzione dell'impresa, mentre su quello delle ordinate la quantità di valore che viene creata, componendo quello di natura umana, sociale e ambientale. Il valore a cui faccio riferimento è quello che definisco come "discrezionale", cioè proveniente da una libera scelta dell'impresa.

Le tappe rappresentate nel grafico sono intese in senso evolutivo ma non necessariamente cronologico. Non è infatti detto che tutte le imprese debbano passare per la stessa sequenza. Al contrario sono possibili, e in effetti accadono, salti "quantici", così come esistono imprese che sono "native" degli stadi più avanzati di questa evoluzione.

Il primo passaggio di questa evoluzione è quello della "**compliance**", nella nostra lingua diremmo "conformità", che però suona meno precisa. La "compliance" è il rispetto delle leggi, fra cui fare rientrare quelle della concorrenza leale. Al primo stadio dell'evoluzione considero il valore generato grazie alla compliance pari a zero perché l'impresa vi è obbligata e quindi non si tratta di valore discrezionale. Nella realtà, già a quello stadio di valore in assoluto se ne può creare molto, e non potrebbe essere diversamente vista l'incidenza del prelievo fiscale alle imprese, che si presume venga utilizzato dallo stato a favore della società. Peraltro, quando le imprese non rispettano le norme fiscali, le stesse verrebbero rappresentate in un ipotetico quadrante in basso a sinistra, dove si distrugge valore e si è all'"età della pietra" dal punto di vista evolutivo.

In tutti i casi, se si fosse portati a pensare che il rispetto delle leggi sia un punto "superato" si farebbe un errore perché, sia in una visione locale che in quella globale, la "compliance" non è un fatto scontato. Altrimenti non sarebbero ancora così diffusi, con intensità variabile nelle diverse regioni del mondo, compresa però la nostra, i fenomeni dell'evasione fiscale, della corruzione, del mancato rispetto dei diritti dei lavoratori, del lavoro nero, del lavoro minorile, delle norme di sicurezza sul lavoro e di quelle di salvaguardia dell'ambiente.

Quando poi si pensa di avere la coscienza in pace perché nulla di questo tocca direttamente la nostra impresa (evviva evviva!), e questo né nel luogo in cui ha la sua sede principale né altrove, arriva il momento di chiedersi se lo stesso vale per la propria supply chain e quindi per i propri fornitori. E su questi, in tanti settori, è difficile mettere la mano sul fuoco. Per questo dico spesso che **un'azienda è virtuosa tanto quanto lo è la sua catena di fornitura**, purtroppo spesso considerata come qualcosa che riguarda l'impresa solo per ciò che concerne i prezzi pagati, la qualità di ciò che si riceve e il livello di servizio annesso. Peraltro, nei settori business to business e dove questo fosse oggettivamente appurabile, ci si potrebbe fare la stessa doman-

da anche riguardo ai propri clienti, perché l'idea che si debba vendere a tutti, anche a chi non rispetta le regole essenziali della società, è un altro modo per rinunciare alla propria integrità. Se i beni e i servizi che l'impresa realizza risolvono problemi, come non sentirsi responsabili, seppur in modo indiretto, quando si aiutano attraverso di essi le imprese che agiscono contro le leggi?

Definisco il principio fondamentale che sta dietro a questo approccio come **Responsabilità integrale d'impresa**, cioè quella che abbraccia le attività svolte direttamente dall'impresa tanto quanto quelle a monte e a valle della stessa, in entrambi i casi tenendo conto sia del loro impatto economico che dell'impatto umano, sociale e ambientale, quindi su tutti gli stakeholder. Il concetto della Responsabilità Integrale d'Impresa assume quindi tre dimensioni. **La prima dimensione è quella della catena del valore; la seconda quella delle diverse tipologie di impatto; la terza quella degli stakeholder coinvolti.** La *Figura 1.2* illustra il concetto considerando le prime due, pur sapendo che l'impatto va considerato anche sulla terza, quella degli stakeholder appunto. Lascio però la rappresentazione tridimensionale alla fantasia del Lettore.

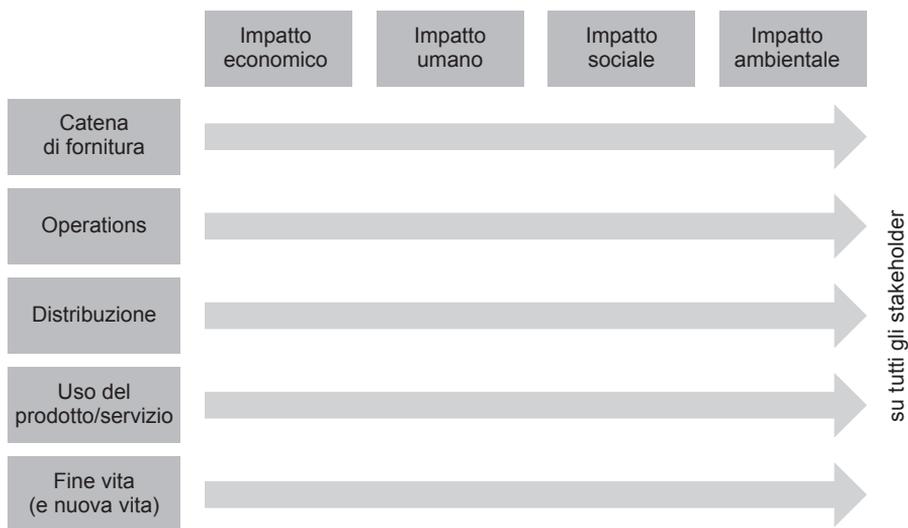


Figura 1.2 – Fonte: nostra elaborazione

Più volte tornerò sul concetto di Responsabilità Integrale d'Impresa nel corso della trattazione, non solo per quanto riguarda la “compliance”. Riguardo a questa sottolineo che fra le altre cose il mancato rispetto delle leggi ha come conseguenza il non dormire sonni tranquilli, accettando il rischio di essere prima o poi “scoperti”, e a anche svergognati e sanzionati.

Il che vale per le imprese così come per le persone. Da questo punto di vista va citata l'evoluzione delle norme riguardo alla governance delle imprese nell'Unione Europea, che potrebbe estendere la responsabilità dei manager rendendo obbligatoria la considerazione della sostenibilità ambientale e sociale delle stesse¹.

Al contrario, l'anticipare l'evoluzione delle normative diventa un'opportunità, qualora "annusando" le tendenze nella società e nella politica, e non mettendo la testa sotto la sabbia se questa evoluzione è sfavorevole, si affronta preventivamente e proattivamente il problema e si acquisisce un vantaggio nei confronti dei concorrenti meno tempestivi, di fatto sfruttando le opportunità di innovazione generate da questa evoluzione, prima che diventino delle vere e proprie necessità.

Per le imprese internazionali questo giocare di anticipo può bene accadere attenendosi alle norme dei paesi più restrittivi. Infatti, soprattutto in campo ambientale, i paesi più progressisti "dettano scuola" ed è altamente probabile che vengano seguiti dagli altri. È il caso della California negli Stati Uniti, o dell'Olanda e dei paesi scandinavi in Europa. Conformarsi alle norme di questi paesi, anche quando non sono vigenti nel proprio, permette di prepararsi meglio al futuro, oltre che di corrispondere alle aspettative dei clienti più esigenti anche nei paesi in cui quelle norme non sono ancora in vigore. Questa "conformità spinta" può anche prevedere l'adesione volontaria a standard elevati, come quelli proposti dai sistemi di certificazione o dalle ONG (cioè le organizzazioni non governative), che pur non essendo obbligatori alzano l'asticella rispetto alle norme esistenti e sono spesso in grado di influenzare l'evoluzione delle normative future².

Le imprese che adottano per prime gli standard più restrittivi non solo minimizzano il loro impatto negativo ma conquistano un vantaggio temporale nello sviluppo dell'innovazione, sui materiali, sui prodotti e sui processi, fino alla creazione di segmenti di mercato o di opportunità di business totalmente nuove. In questo modo si fanno trovare preparate per tempo sia rispetto alle richieste del mercato che all'evoluzione delle norme.

La ricerca di un denominatore comune a livello internazionale basato su quegli standard favorisce anche la standardizzazione dei prodotti e dei processi, eliminando la necessità di creare soluzioni specifiche per i diversi pae-

¹ Si veda l'articolo 25 della Corporate Sustainability Due Diligence Directive, tuttora in discussione al momento di andare in stampa.

² Esempi di questi standard sono il Greenhouse Gas Protocol per le emissioni (*ghgprotocol.org*), o il codice del Forest Stewardship Council (*fsc.org*), l'oramai universalmente conosciuto e rispettato standard FSC, che garantisce la sostenibilità del legno e dei materiali che provengono dallo stesso.

si in funzione delle loro norme. Allo stesso tempo, così facendo si esprime il più alto senso di “cittadinanza” da parte dell’impresa che, combinato con il rispetto del contesto culturale, si trasforma in un contributo all’evoluzione virtuosa delle società in cui la stessa opera.

Il secondo stadio di evoluzione è quello della **filantropia**. La filantropia è caratterizzata dalla decisione dell’imprenditore di contribuire a una buona causa, a volte utilizzando fondi suoi, a volte quelli della sua impresa, senza che questo sia in alcun modo legato all’attività dell’impresa stessa. Nella filantropia rientra la tradizione mecenate a favore dell’arte, dello sport o di altri settori e cause di interesse della comunità, più o meno allargata, nella quale l’imprenditore vive e opera. Quello che caratterizza la filantropia è il disinteressamento dell’impresa, essendo i benefici dell’attività filantropica prevalentemente legati all’immagine e alla reputazione dell’imprenditore, e alla sua gratificazione più intima, e se mai a cascata della sua impresa. Questo accade in particolare quando la filantropia diventa strutturale, come nei casi in cui nasce una vera e propria Fondazione d’impresa.

La filantropia è stata ed è importante, perché permette di risolvere dei problemi specifici o di valorizzare delle opportunità sociali. La filantropia rappresenta anche un’occasione di redistribuzione e quindi va a maggior ragione apprezzata. Ma il suo limite è che, oltre a essere basata su scelte soggettive, non ha nessun impatto su come l’impresa agisce nella sua quotidianità e quindi su come la sua attività “core” impatta sulla società e sull’ambiente. Direi quindi che non può essere la soluzione ai difetti di sistema che è necessario superare.

Al livello successivo di questa evoluzione c’è la **CSR** o **Corporate Social Responsibility**, la responsabilità sociale di impresa. La CSR è un concetto bellissimo: di fatto parlare di responsabilità sociale esaurisce il campo di quello che da un’impresa evoluta ci si dovrebbe aspettare. I suoi principi ispiratori sono bene descritti dalla piramide rappresentata nella *Figura 1.3*.

Questa la teoria, che comunque già qualche difettuccio ce l’ha, visto che pone alla base della piramide la responsabilità economica, il che fa pensare che questa venga prima di quella legale e di quella etica. Nella pratica la CSR è stata spesso, molto spesso, caratterizzata da singoli episodi se non da comportamenti incoerenti, diventando una “maschera” per sembrare “buoni” e fare bene pensare di sé, ben oltre i propri meriti, se non addirittura una “foglia di fico” per coprire i propri peccati. Nella sostanza, è stata asservita al marketing.

So bene che non tutta la pratica della CSR ha significato solo sovvenzionare un asilo di qua e piantare due alberelli di là, dimenticandosi di tutto il resto.



Figura 1.3 – Fonte: Carroll (1991)³

Ma una sua caratteristica diffusa è stata quella di realizzare iniziative episodiche, spesso motivate da fini puramente di marketing, in cui la causa sostenuta era un semplice strumento degli stessi. Tutto questo comporta comunque che a valle ci sia qualcuno che trae beneficio da queste iniziative, e per questo la CSR va comunque anch'essa apprezzata in una logica "redistributiva". L'altra faccia della CSR è però stata rappresentata dal fatto che la stessa, per come è stata praticata, ha raramente inciso in profondità sulle pratiche ordinarie delle imprese che l'hanno adottata, ed è stata invece sbandierata sino a farla diventare in taluni casi una occasione di "washing", "green" o di altro tipo, come vedremo nel capitolo di questo libro dedicato alla trasparenza. Nella somma, la CSR è stata ed è tuttora utilizzata con una certa frequenza come una leva di marketing e di comunicazione, interna ed esterna, utile a mettersi la coscienza a posto, toccando però solo in superficie il suo significato profondo. Visto che il concetto è valido, e oggi basterebbe attualizzare la sua definizione dicendo Responsabilità Sociale e Ambientale d'Impresa, sarebbe bello farlo rinascere dalle sue ceneri, affermando qualcosa del tipo: "la CSR è morta, lunga vita alla CSR!". Ma purtroppo la pratica ha prevalso a tal punto sui principi, a volte anche negli schemi mentali di chi di CSR si occupa, che giudico il suo recupero come difficile. Basta vedere in quanti casi il CSR manager riporta ancora al responsabile della comunicazione, che è il miglior modo di capire qual è lo scopo reale della CSR

³ Carroll A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 34(4), pp. 39-48.

in quell'impresa. La speranza è comunque l'ultima a morire e i segnali più recenti che provengono dal mondo della CSR tradizionale fanno intravedere una possibilità di riscatto, che rende lecito porre un punto di domanda alla fine della frase, che diventa quindi: "la CSR è morta, lunga vita alla CSR?". La risposta sta nel passaggio agli stadi successivi dell'evoluzione.

Il primo di questi stadi successivi di evoluzione delle imprese che creano valore umano, sociale e ambientale, è quello della **strategia**. È questo l'approccio che ai tempi correnti corrisponde a ciò che sta prendendo piede con maggiore frequenza nel comportamento delle imprese. Una buona strategia si basa infatti sull'analisi del contesto sociale e di mercato nel quale l'impresa opera. Oggi questo contesto crea un vento a favore delle imprese che "realmente" si comportano in modo sostenibile ed etico. Da cui ne consegue che "conviene" sempre di più farlo.

Infatti, mentre in passato questo spazio di mercato, di dimensioni diverse a seconda dei settori, era comunque tendenzialmente piccolo e riservato a imprese e offerte di nicchia, è oggi un segmento che si sta ampliando in quasi tutti i settori in modo esponenziale, e la sua attrattività di conseguenza.

Ne consegue che una moltitudine di imprese via via entrata in corsa e che queste si stiano muovendo per diventare realmente etiche e sostenibili, adottando programmi di trasformazione di profondità variabile a seconda della distanza che devono colmare.

Nel fare questo, le imprese sopportano la fatica della trasformazione, a volte "oborto collo", a volte sottovalutando la profondità di quella necessaria per ricostruirsi una credibilità, ma in ogni caso migliorano le proprie politiche e soprattutto le proprie pratiche.

Il fatto che le imprese si stiano strategicamente muovendo in questa direzione è fondamentale e apporta una quantità considerevole di benefici. Infatti, da un lato questo fenomeno amplierà i confini del cambiamento culturale necessario su larga scala e lo rafforzerà, anche al netto del negazionismo e dei rigurgiti (temo di sentire presto qualcuno che dica che "non se ne può più di tutta questa sostenibilità"). Dall'altro lato, aumenta l'offerta di prodotti "sostenibili", ne indurrà un'ulteriore domanda e renderà più rapidi e interessanti i ritorni degli investimenti, creando quindi le condizioni per l'inizio di un circolo virtuoso. E comunque "fare bene va bene", al di là di quale ne sia la motivazione, anche perché alla fine nessuno è perfetto.

Che vada bene vuole però dire che va tutto bene? Non ancora, perché quando questo modo di agire è basato su una strategia, gli obiettivi permangono quelli tradizionali: il profitto, e la sua difesa, la crescita, le quote di mercato.

Per queste imprese gli investimenti devono essere proporzionati ai ritorni, il che comporta che l'adozione di un approccio strategico porti a calibrare i propri programmi sulla base di quanto ci si aspetta di ricevere dagli stessi,

quindi subordinandoli all'esigenza di non intaccare i propri risultati economici, se non in misura marginale, il che può comportare una diluizione dei modi e dei tempi di attuazione.

Altre volte le imprese rimbalzano fra CSR, intesa come sopra, e strategia, enfatizzando prima i programmi e poi i risultati raggiunti, ma trascurando di riconoscere o di affrontare quello che ancora non fanno bene se non conviene farlo.

Oppure la strategia è ispirata a una logica difensiva che permetta di non uscire dai mercati, un po' perché si è attaccati da concorrenti che fanno di questi temi i loro cavalli di battaglia, un po' perché è oramai assodato che clienti, finali e intermedi, così come i talenti e gli investitori, si stiano allontanando dalle imprese che non vanno in questa direzione.

E infine, questa volta secondo una logica preventiva, questo approccio può essere finalizzato alla mera riduzione del rischio reputazionale implicito nel non porre attenzione ai temi ambientali e a quelli sociali.

In sintesi, spesso queste imprese fanno “**quanto basta**”.

A questo si aggiunge che una strategia dipende dall'analisi del contesto e la stessa cambia insieme a questo. Se metà della popolazione del tuo Paese e anche il suo presidente ritiene che la sostenibilità ambientale non sia un problema, perché non rallentare o sospendere i programmi che vanno in quella direzione? Se qualcuno ricorda l'era trumpiana negli Stati Uniti, questo ragionamento può sembrare familiare.

Resta comunque il fatto che l'approccio strategico, rendendo più familiare l'attenzione all'etica e alla sostenibilità, può favorire, creando le premesse per lo stesso, anche il cambiamento culturale necessario al passaggio allo stadio successivo della nostra evoluzione, quello del **cambiamento di paradigma**.

Ma qual è questo **nuovo paradigma**? Per spiegarlo e comprenderlo è necessario un cambiamento di schemi mentali, perché questo paradigma si scontra con quella che è stata considerata a lungo e tutt'ora è la normalità: cioè che le imprese esistono per creare profitto per gli azionisti. Nonostante il nuovo paradigma abbia riferimenti sia teorici che pratici, fra i primi il concetto di economia civile coniato da Antonio Genovesi⁴ a metà del '700 e ai nostri tempi rilanciato da economisti come Stefano Zamagni e Luigino Bruni, fra i secondi l'esperienza Olivettiana⁵, è indubbio che chi ha guidato le imprese

⁴ Antonio Genovesi è stato un pensatore e docente di economia. Ha scritto *Lezioni di commercio o sia di economia civile*, pubblicato nel 1765, con il quale ha affrontato in una prospettiva illuminista il tema dell'economia, creando il concetto di economia civile.

⁵ Per tenere vivo il pensiero di Adriano Olivetti sono nate diverse organizzazioni, fra cui Fondazione Adriano Olivetti (www.fondazioneadrianolivetti.it/) e Olivettiana (olivettiana.it).