

ALMA MATER STUDIORUM – UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

SCUOLA DI SCIENZE POLITICHE

Corso di laurea magistrale in

COMUNICAZIONE PUBBLICA E D'IMPRESA

IL WELFARE AZIENDALE NELLE SOCIETÀ BENEFIT E B CORP ITALIANE

Tesi di laurea in

Comunicazione e marketing

Relatrice Prof. Pina Lalli

Correlatore Prof. Massimiliano Fanni Canelles

Correlatore esterno Aurelio Riccioli

Presentata da: Valeria Mazzari

Appello

Secondo

Anno accademico

2017-2018

Sommario

Introduzione	4
Definizioni	6
a. Le B corporation	6
b. Società benefit	8
c. B Lab	9
d. Teal organization	10
1. Il welfare aziendale. Scenario italiano, internazionale e nelle organizzazioni benefit. Errore. Il segnalibro non è definito.	
1.1 Cenni storici	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.2 Il welfare aziendale contemporaneo	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.3 Il welfare aziendale di società benefit e B corp	Errore. Il segnalibro non è definito.
1.4 Obiettivi e metodo della ricerca	Errore. Il segnalibro non è definito.
2. Il welfare aziendale e i lavoratori Benefit	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.1 Organizzazione della ricerca	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.2 Diventare B corp e Società Benefit	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3 Lavorare in una realtà Benefit e B Corp	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3.1 Benefit aziendali	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3.2 Il coinvolgimento del personale	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3.3 La produttività	Errore. Il segnalibro non è definito.
2.3.4 La parità di genere	Errore. Il segnalibro non è definito.
3. Il welfare aziendale e i potenziali consumatori	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.1 Organizzazione della ricerca	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.2 L'opinione dei clienti di artigianato	Errore. Il segnalibro non è definito.
3.3 L'opinione dei clienti di agenzie e consulenti aziendali	Errore. Il segnalibro non è definito.
4. Il welfare aziendale e i finanziatori ad impatto	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.1 Il finanziamento ad impatto	Errore. Il segnalibro non è definito.
4.2 Il punto di vista dei potenziali finanziatori	Errore. Il segnalibro non è definito.
5. Società Benefit, B Corp e comunicazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.1 Le informazioni emerse dalle analisi agli stakeholders	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.2 Organizzazione e metodo della ricerca	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.3 Come le realtà Benefit gestiscono la propria comunicazione	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.4 Le realtà Benefit e i contenuti di welfare su siti web e social networks	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.4.1 Palm Spa	Errore. Il segnalibro non è definito.
a. Sito web	Errore. Il segnalibro non è definito.
b. Social networks	Errore. Il segnalibro non è definito.

5.4.2	LAM consulting S.r.l. s.b.	Errore. Il segnalibro non è definito.
a.	Sito web.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
b.	Social networks	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.4.3	Boboto S.r.l. Società Benefit	Errore. Il segnalibro non è definito.
a.	Sito web.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
b.	Social networks	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.4.4	Nativa S.r.l. S.b.	Errore. Il segnalibro non è definito.
a.	Sito web.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
b.	Social networks	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.4.5	B corp Italia.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
a.	Sito web.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
b.	Social networks	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.4.6	Società Benefit.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
a.	Sito web.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
Conclusioni		14
Appendici		Errore. Il segnalibro non è definito.
Allegato 1: Disegno di legge società benefit.....		Errore. Il segnalibro non è definito.
Allegato 2: esempi di domande BIA, sezione “Dipendenti”		Errore. Il segnalibro non è definito.
Allegato 3: questionario aziendale sottoposto alle B corp italiane.....		Errore. Il segnalibro non è definito.
Allegato 4: Tabella focus group artigiano.....		Errore. Il segnalibro non è definito.
Allegato 5: Tabella focus group consulenza aziendale		Errore. Il segnalibro non è definito.
Allegato 6: Questionario finanziatori.....		Errore. Il segnalibro non è definito.
Allegato 7: Questionario comunicazione aziendale.....		Errore. Il segnalibro non è definito.
Allegato 8: Questionario comunicazione aziendale Nativa		Errore. Il segnalibro non è definito.
Ringraziamenti		Errore. Il segnalibro non è definito.
Bibliografia		18
Sitografia		19

Introduzione

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Definizioni

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

a. Le B corporation

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

Tale dichiarazione riassume perfettamente il movimento B corp, nato negli Stati Uniti d'America il 5 luglio 2006 grazie al lavoro di Ben Cohen, Mal Warwick e Betsy Power di B Lab. La loro collaborazione portò, a settembre dello stesso anno, alla creazione del primo B assessment, l'autovalutazione aziendale che aveva l'obiettivo di verificare, attraverso diverse sezioni di domande, l'impatto su ambiente, società, lavoratori e community di qualsiasi azienda for profit in base agli standard proposti dal SAC (Standard Advisory Council).

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

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

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

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

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

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

Tuttavia, il rilascio della certificazione non avviene in modo immediato in seguito al raggiungimento del punteggio minimo nell'assessment. B Lab effettua, infatti, una revisione minuziosa delle risposte date dall'impresa. Un membro del team di revisione chiede all'azienda quali domande abbia trovato

più complesse e le richiede l'invio di una documentazione aggiuntiva in cui venga dimostrato quanto affermato in alcune delle risposte date (solitamente da una a sei) che hanno ricevuto valutazione positiva. L'azienda è anche spronata a comunicare in modo riservato a B Lab tramite un questionario di divulgazione, o Disclosure Questionnaire, "eventuali pratiche, multe e sanzioni sensibili relative alla società o ai suoi partner. Questo non influisce sul rating dell'azienda. Tuttavia, se B Lab identifica uno o più elementi nel Disclosure Questionnaire o nel background della società e della dirigenza che possano essere rilevanti, a questa verranno richiesti ulteriori chiarimenti." (Marchese, 2018)

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

b. Società benefit

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

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

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

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

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

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

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

Per essere B corp è necessario, come si è detto, risultare idonei nella compilazione del B impact assessment. Le Società Benefit hanno, invece, come unico onere quello di riportare, in una relazione annuale, tutte le proprie attività in modo esaustivo e trasparente insieme agli obiettivi comunitari che l'azienda si propone di raggiungere negli anni a venire.

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

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

c. B Lab

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

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

d. Teal organization

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

Laloux distingue le prime fasi non ancora organizzative come “fasi infrarosse”. Tali fasi sarebbero relative al 100.000 a.C. in cui non esisteva alcun tipo di organizzazione sociale al di fuori della famiglia e in cui non sussisteva alcun tipo di gerarchia. Nel libro si parla poi di una “fase magenta” a partire da circa 15.000 anni fa in cui “la coscienza inizia ad emergere ma con forme “magiche”. L’individualità umana inizia in qualche modo a differenziarsi, ma tutto è antropocentrico e riferito al sé in modo, appunto, magico: le nuvole vengono verso di me; il cattivo tempo è la punizione divina per le mie azioni. Non c’è una comprensione della morte. Dal punto di vista cognitivo, non c’è alcuna forma di astrazione o razionalizzazione vera e propria, il mondo interiore è simile a quello dei bambini dai 3 ai 24 mesi di età.” (Riccioli, 2016)

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

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

L’evoluzione continua verso il colore ambra che riguarda organizzazioni altamente conformiste ed è rapportato con i primi casi di pianificazione organizzativa a lungo termine e con gerarchie interne

formali e stabili che fomentano la dualità noi-loro. Secondo Laloux, tale organizzazione può ancora oggi essere ritrovata nelle pubbliche amministrazioni, nell'esercito e nelle scuole pubbliche.

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

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

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

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

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

Questo paradigma che oggi sta emergendo in diversi contesti e in diversi Paesi del mondo opera rivoluzionando completamente le tipiche strutture organizzative a cui si è avvezzi che sono, molto spesso, governate dalla paura³. La Teal cerca di "addomesticare l'ego" (Laloux, 2016) delle persone facendo sì che i membri delle organizzazioni non siano più mossi dal loro ego, che viene qui ridimensionato, ma dalle loro vocazioni e dalla fiducia reciproca. Una volta che queste diventano le basi di una struttura lavorativa, essa non necessita più del supplemento di una gerarchia che porti i

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

lavoratori ad ottenere determinati risultati seguendo specifiche norme aziendali perché saranno loro, in prima persona, a voler fare quanto possibile per il benessere di sé stessi, dei propri colleghi e dell'intera organizzazione. Abbracciare questo tipo di organizzazione "piatta" implica anche che ogni lavoratore operi in un'ottica più ampia di senso comunitario valutando sempre come ogni propria azione impatti nella comunità e nell'ambiente.

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

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

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

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

Nella traduzione italiana di “Reinventing organizations” a cura di PeopleRise⁴ viene aggiunta, rispetto alla versione americana, anche l’indagine effettuata su un caso italiano. L’azienda italiana indagata è Mondora s.r.l. s.b.⁵ che, oltre ad essere una delle poche organizzazioni italiane con struttura “piatta”, è anche un’impresa con status giuridico di Società Benefit e una B corporation certificata. Proprio in questo caso italiano emerge indirettamente il fatto che l’assetto organizzativo Teal sembra essere la naturale e più completa scelta strutturale per tutte le aziende SB e B corp certified desiderose di creare un impatto globale positivo col proprio business. Ciò avverrebbe attraverso una gestione del lavoro responsabile, trasparente e attenta all’addomesticare l’ego delle persone al fine di realizzare la loro “wholeness”.

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

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

Conclusioni

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

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

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

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

L'imprenditore Francesco Mondora durante l'intervista effettuata in loco ha dichiarato che prima di poter parlare di welfare aziendale andava compreso cosa la sua azienda Teal intendesse con tale termine. Infatti, quanto prima detto sulla piccola rivoluzione effettuata da queste aziende in riferimento al welfare aziendale risulta portato alla sua massima espressione nelle organizzazioni che, oltre ad essere B corp o Società Benefit, hanno una struttura orizzontale. In tali casi il benessere delle persone che compongono l'azienda è tra gli obiettivi basilari del lavoro quotidiano dell'azienda e si cerca, qui, di propendere ad un benessere a 360°, che si rivolge al corpo e alla mente di ogni lavoratore. In questi casi aziendali, in cui tutti hanno la stessa importanza e in cui il parere di tutti è

rilevante quanto quello del fondatore e CEO dell'azienda, non pare esistere il problema dei servizi di welfare destinati solo ai dipendenti con contratti a tempo indeterminato. Come già visto nel capitolo 1 al punto 2, Bonvicini e Rizza nella loro indagine sul welfare nelle aziende italiane avevano messo in luce la grande disparità esistente tra i servizi offerti a dipendenti con contratto stabile e quelli, quasi inesistenti, offerti a chi ha un lavoro solo temporaneo. Questo appiattimento della gerarchia che caratterizza le strutture Teal garantisce, invece, un equo riguardo per il benessere di tutto il personale e le pratiche di welfare aziendale vengono, addirittura, progettate dagli stessi lavoratori.

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

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

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

I focus groups rivolti ai potenziali clienti e le interviste online rivolte ai potenziali investitori hanno messo in luce che il welfare aziendale non si trova tra le variabili principali considerate per l'acquisto di un prodotto o servizio o per il finanziamento di un'impresa. Tuttavia, nel primo caso è emerso che tale elemento influirebbe comunque nella valutazione dell'acquisto quando informazioni a riguardo fossero rese facilmente reperibili. In generale, quando i potenziali clienti intervistati hanno prova del welfare sostenibile di un'impresa tendono ad essere più stimolati ad acquistarne i prodotti e i servizi. Tale elemento è risultato essere preso in maggiore considerazione dai potenziali consumatori quando

il bene da acquistare non è rivolto all'uso personale ma è diretto ad altri (parenti, amici, utenti o i propri clienti) a cui si vuole trasmettere un valore insieme al bene. Nel secondo caso, invece, è emerso che pur non rientrando tra gli standard principali della valutazione delle imprese da finanziare, gli investitori ad impatto intervistati fanno controlli anche relativi alla sostenibilità e all'etica del lavoro. Gli istituti finanziari intervistati hanno anche dichiarato che questo elemento porta in sé rischi minori per il finanziamento in quanto esso risulta essere tra le variabili principali che determinano un incremento della produttività nelle aziende.

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

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

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

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

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

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

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

Bibliografia

Battilani P. (2017), “*Welfare aziendale: Italia e Stati Uniti a confronto*”, disponibile all’indirizzo: <http://campus.unibo.it/295829/1/Dispensa%203-%20il%20welfare%20aziendale.pdf>. Consultato il 30/06/2018;

Bingley, S., Burgess, S., Sellitto, C., Cox, C., & Buultjens, J. (2010). “*A CLASSIFICATION SCHEME FOR ANALYSING WEB 2.0 TOURISM WEBSITES*”, *Journal of Electronic Commerce Research*, 11(4), 281-298. Disponibile all’indirizzo: <https://search-proquest-com.ezproxy.unibo.it/docview/817466513?accountid=9652> Consultato il 29/08/2018

Blumer H. (1969), “*Symbolic Interactionism. Perspective and Methods*”, Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Bonvicini F., Rizza R., (2014), “*Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all’impoverimento*”, Franco Angeli edizioni, Bologna.

Busacca P. *et al* (2018) “*Welfare Index PMI- Il welfare aziendale fa crescere l’impresa. Rapporto 2018*” disponibile all’indirizzo: <https://www.welfareindexpmi.it/rapporto-2018/> . Consultato il 04/07/2018

Castellas E. *et al* (2018) “*Financing social entrepreneurship*” pp. 130-155, Emerald group publishing limited, Bingley. Disponibile all’indirizzo: <http://dx.doi.org.ezproxy.unibo.it/10.1108/SEJ-02-2017-0006> consultato il 17/08/2018

Corbetta P., (2014), “*Metodologia e tecniche della ricerca sociale*”, Il mulino, Bologna.

De Nobili F. (2017) “*Scrivere sul web*”, dispensa disponibile al: http://campus.unibo.it/280917/1/lezione_scrittura_web.pdf consultato il 14/09/2018

Di Nardo F. (a cura di) (2016), “*L’evoluzione del welfare aziendale in Italia*”, Guerini Next, Milano;

Honeyman R. (2016), “*Il manuale delle B corp. Usare il business come forza positiva*”, Bookabook, Milano;

Kotler P. e Keller K. L. (2010) “*Il marketing del nuovo millennio*”, Pearson, Piacenza;

Laloux F. (2017), “*Reinventare le organizzazioni*”, Guerini Next – Goware, Milano;

Migliorini L. e Rania N. (Febbraio 2001) “*I focus group uno strumento per la ricerca qualitativa*”, Animazione Sociale, disponibile all’indirizzo: <http://www.fqts.org/dati/doc/56/doc/114.pdf> consultato il 12/08;

Natali D., Keune M., Pavolini E., Seeleib-Keaiser M. (2018), “*Sixty years after Titmuss: new findings on occupational welfare in Europe*”. Soc. Policy Admin 2018;52:435-448;

Osterman P. (2000), “*Work reorganization in an era of restructuring: trends in diffusion and effects on employee welfare*”, Sage Publications Inc., Pennsylvania State.;

Perrotta D. (2011) “*Vite in cantiere*”, Il Mulino, Bologna;

Petracci B. (2014) “*Seminario impact investing*”, disponibile all’indirizzo: http://campus.unibo.it/159525/1/SEMINARIO_IMPACT_INVESTING_13_10_2014.pdf consultato il 10/08/2018;

Riccioli A. (2016) “*Reinventare le organizzazioni. Il paradigma “Teal” per una visione multidimensionale dell’impresa e dell’economia.*”, Istituto per la Tripartizione, disponibile all’indirizzo: http://www.tripartizione.it/articoli/reinventing_organizations_03_2016.html . Consultato il 05/06/2018;

Saibene A. (2017) “*L’Italia di Adriano Olivetti*”, Edizioni di comunità, Roma;

Sarchielli G. e Fraccaroli F. (2017) “*Introduzione alla psicologia del lavoro*”, Il Mulino, Bologna;

Schudson, M. (1989), “*How Culture Works: Perspectives from Media Studies on the Efficacy of Symbols.*” Theory and Society 18(2): 153-180.

Treccani (2017), “*Dizionario della lingua italiana*” Giunti T.V.P. editori.

Sitografia

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

<https://www.bancaetica.it/storia> consultato il 05/09/2018;

<http://bcorporation.eu/> consultato il 14/06/18;

<https://bimpactassessment.net/how-it-works/assess-your-impact#see-sample-questions> consultato il 10/06/18;

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

<https://www.boboto.it/it/boboto/chi-siamo.html> consultato il 12/09/2018;

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

<https://www.eclavoro.it/welfare-aziendale-legge-bilancio-2018/> consultato il 05/07;

<https://www.edenred.it/welfare-aziendale/> consultato il 04/07/2018;

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

<http://www.farewelfare.it/welfare-aziendale-qualche-elemento-affrontare-2018/> consultato il 05/07/2018;

<http://www.fondazionecriplo.it/it/news/intersectoriali/cariplo-social-innovation-nel-nome-di-giordano-dell-amore.html> consultato il 07/09/2018;

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

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

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

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

<http://www.palm.it/> consultato il 12/09/2018;

http://www.peoplerise.net/it/organizzazioni-teal_6_reinventing-organizations/ consultato il 19/06/2018;

<http://www.preventivhr.it/welfare-aziendale-detassazione-premi-produttivita-2018/> consultato il 05/07/2018;

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

http://www.repubblica.it/economia/2018/04/10/news/in_tre_anni_il_welfare_aziendale_raddoppia_f_a_crescere_la_produttivita_-193461727/ consultato il 06/07/2018;

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

https://www.sellagestioni.it/sg/ita/chi_siamo/societa.jsp consultato il 06/09/2018;

<http://www.slowfood.it/> consultato il 22/09/2018;

<http://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/> consultato il 12/06/2018;

<http://www.storiaolivetti.it> consultato il 24/06/2018;

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

<https://www.welfareforpeople.it/le-origini-del-welfare-aziendale-dalle-colonie-operaie-ai-fringe-benefits/> consultato il 21/06/2018;