



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M. FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"NEUTRALITÀ CLIMATICA E STRATEGIE DELLE IMPRESE:
LE B CORP IN EUROPA PER IL NET ZERO 2030"**

RELATORE:

CH.MA PROF.SSA DI MARIA ELEONORA

LAUREANDO: LORENZO SIMIONI

MATRICOLA N. 1220242

ANNO ACCADEMICO 2021 – 2022

Dichiaro di aver preso visione del “Regolamento antiplagio” approvato dal Consiglio del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali e, consapevole delle conseguenze derivanti da dichiarazioni mendaci, dichiaro che il presente lavoro non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere. Dichiaro inoltre che tutte le fonti utilizzate per la realizzazione del presente lavoro, inclusi i materiali digitali, sono state correttamente citate nel corpo del testo e nella sezione ‘Riferimenti bibliografici’.

I hereby declare that I have read and understood the “Anti-plagiarism rules and regulations” approved by the Council of the Department of Economics and Management and I am aware of the consequences of making false statements. I declare that this piece of work has not been previously submitted – either fully or partially – for fulfilling the requirements of an academic degree, whether in Italy or abroad. Furthermore, I declare that the references used for this work – including the digital materials – have been appropriately cited and acknowledged in the text and in the section ‘References’.

Firma (signature) *LORENZO SIMIONI*

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1	3
1.1 Origine e cause del problema	3
1.2 Conseguenze ed impegni tra presente e futuro.....	6
1.3 Classificazione dei GES per le imprese	8
CAPITOLO 2	13
2.1 Perché le aziende	13
2.2 Importanza e tassonomia dei SBM.....	13
2.2.1 Business Model.....	14
2.2.2 Sustainable Business Model	15
CAPITOLO 3	21
B Corp e Net Zero 2030	21
3.1 Cosa sono le B Corp.....	21
3.2 B Corp Net Zero 2030	25
3.3 Analisi descrittiva delle B Corp spagnole, olandesi ed inglesi	29
3.3.1 B Corp in Olanda, Spagna e Paesi Bassi per il Net Zero 2030.....	37
CONCLUSIONI	45
BIBLIOGRAFIA	47
SITOGRAFIA	49

FIGURE

- Figura 1 – *Temperature globali negli ultimi 1700 anni*
- Figura 2 – *L'influenza dell'uomo sul cambiamento climatico*
- Figura 3 – *Global greenhouse gas emissions by sector*
- Figura 4 – *Le evidenze del cambiamento climatico*
- Figura 5 - *Overview degli Scope*
- Figura 6 – *Scope 3 a monte e a valle*
- Figura 7 – *Framework dei BM*
- Figura 8 – *La natura interconnessa degli obiettivi di sviluppo sostenibile*
- Figura 9 – *Sustainable business model archetypes*
- Figura 10 – *Archetipi sostenibili ed impatti*
- Figura 11 – *La teoria del cambiamento*
- Figura 12 – *B Corp Journey Map*
- Figura 13 – *Struttura dei "Impact Topics"*
- Figura 14 – *B Corp negli anni*
- Figura 15 – *Distribuzione per numero di dipendenti*
- Figura 16 – *Distribuzione per settore*
- Figura 17 – *Media risultato BIA 2018-2022*
- Figura 18 – *Media di ogni Impact Area 2018-2022*
- Figura 19 – *Overall vs Environment, Spagna – Size*
- Figura 20 – *Overall vs Environment, Spagna – Sector*
- Figura 21 – *Overall vs Environment, Paesi Bassi – Sector*
- Figura 22 – *Overall vs Environment, Regno Unito – Sector*
- Figura 23 – *Overall vs Environment, Paesi Bassi – Sector*
- Figura 24 – *Overall vs Environment, Regno Unito – Sector*
- Figura 25 – *Confronto BIA B Corp per Net Zero 2030 vs Altre B Corp*
- Figura 26 – *Confronto Overall B Corp per Net Zero 2030 vs Altre B Corp*
- Figura 27 – *Confronto Environment B Corp per Net Zero 2030 vs Altre B Corp*
- Figura 28 – *Distribuzione SBM*
- Figura 29 – *B Corp per Net Zero 2030 vs Altre B Corp, Performance – Spagna*
- Figura 30 – *B Corp per Net Zero 2030 vs Altre B Corp, Performance–Paesi Bassi*
- Figura 31 – *B Corp per Net Zero 2030 vs Altre B Corp, Performance–Regno Unito*

INTRODUZIONE

Il cambiamento climatico non è più solo una sfida, ma una crisi ed una emergenza sociale ed economica che riguarda tutto il mondo. Le cause come le conseguenze si distribuiscono in modo diverso nella Terra, ma una cosa è certa e condivisa: le aziende devono evolversi per integrare questo tema all'interno del proprio modo di fare ed essere impresa.

Questa prova finale affronta ciò volendo fornire definizioni e spiegazioni che provengano da fonti autorevoli e riconosciute per comprendere il tema ed evitare fraintendimenti dovuti all'inflazione dei vari termini, tra tutti "sostenibilità". Inoltre, il ragionamento vuole rispondere ai vari "perché" che possono sorgere: perché il cambiamento climatico? Perché le aziende? Perché il modello di business? Perché le B Corp? Infine, l'obiettivo ultimo è mostrare un esempio reale ed efficace della lotta al cambiamento climatico: le aziende certificate B Corporation, o semplicemente B Corp.

A partire da questi principi, il capitolo uno introduce e spiega il cambiamento climatico dalle sue origini, i gas effetto serra, fino alla catalogazione e misurazione di quest'ultimi da parte delle imprese, passando per le conseguenze e gli obiettivi che questa sfida impone.

Il secondo capitolo prosegue rispondendo alla domanda perché le aziende debbano intervenire in questo scenario e come possono farlo, focalizzandosi su ciò che la letteratura individua come la principale soluzione: i sustainable business model. Questi sono presentati secondo la più diffusa catalogazione, ovvero quella offerta da Bocken, et al. (2014), e accompagnati da considerazioni sui vari aspetti che spingono questi e l'azienda intera al successo o, al contrario, al fallimento.

Infine, nel terzo capitolo si prosegue il ragionamento mostrando il nuovo modo di intendere e perseguire il business for-profit che esemplifica quanto detto nei due capitoli precedenti: le B Corp. In particolare, vengono qui analizzate le B Corporation di tre Stati (Spagna, Paesi Bassi e Regno Unito) che hanno aderito alla più ambiziosa iniziativa di riduzione di emissioni dei gas effetto serra, ovvero Net Zero 2030. Questo punto d'arrivo passa per la spiegazione di cosa sono le B Corp, di quali siano i loro principi e il loro processo di certificazione.

CAPITOLO 1

Introduzione al cambiamento climatico

1.1 Origine e cause del problema

Il cambiamento climatico è, secondo l'IPCC (2021), un cambiamento nello stato del clima che può essere identificato nella media e/o nella variabilità delle sue proprietà e nella persistenza per un esteso periodo, tipicamente decenni o più. Ciò può accadere per processi naturali interni o per forzature esterne come cambiamenti nei cicli solari, eruzioni vulcaniche e persistenti alterazioni antropiche nella composizione dell'atmosfera o nell'uso del suolo (*ibidem*).

Non va confuso, quindi, con il riscaldamento globale. Quest'ultimo, infatti, fa riferimento solamente all'aumento delle temperature della superficie terrestre, mentre il cambiamento climatico include sia il riscaldamento che gli effetti collaterali, ovvero contiene il primo (Kennedy, C. et al., 2021).

Inoltre, anche meteo e clima vanno distinti: il primo, infatti, è un insieme di condizioni nell'atmosfera in un luogo per un periodo di tempo breve, mentre il secondo descrive la condizione media nell'atmosfera in un luogo ma per un periodo prolungato, come decenni (Rafferty, J. P., s.d.).

Il cambiamento climatico che si sta osservando a partire dallo scorso secolo è senza precedenti, infatti, come da figura 1, la terra ha già vissuto lunghi periodi di freddo, le ere glaciali, e periodi di caldo, i periodi interglaciali (*ibidem*).

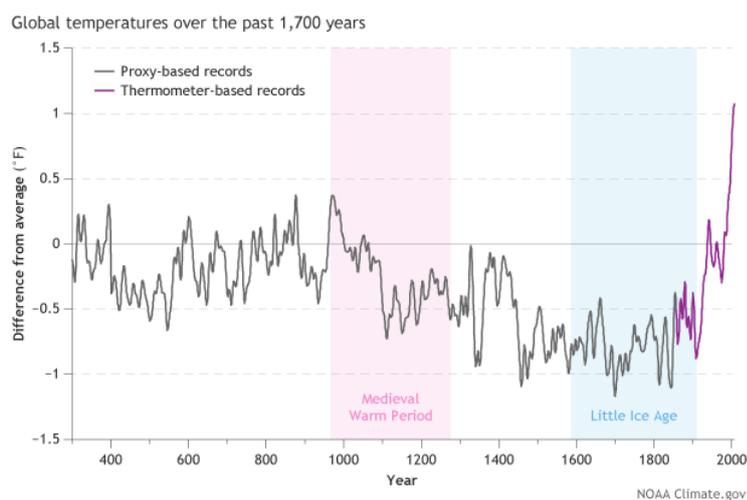


Figura 1 – Temperature globali negli ultimi 1700 anni – (Kennedy, C. et al., 2021)

Le attività umane a partire dalla rivoluzione industriale, ovvero dal XIX secolo, influenzano le temperature della Terra in modo chiaramente superiore a qualsiasi altro fattore attraverso la produzione di gas effetto serra, come da figura 2 (Eyring, V. et al., 2021).

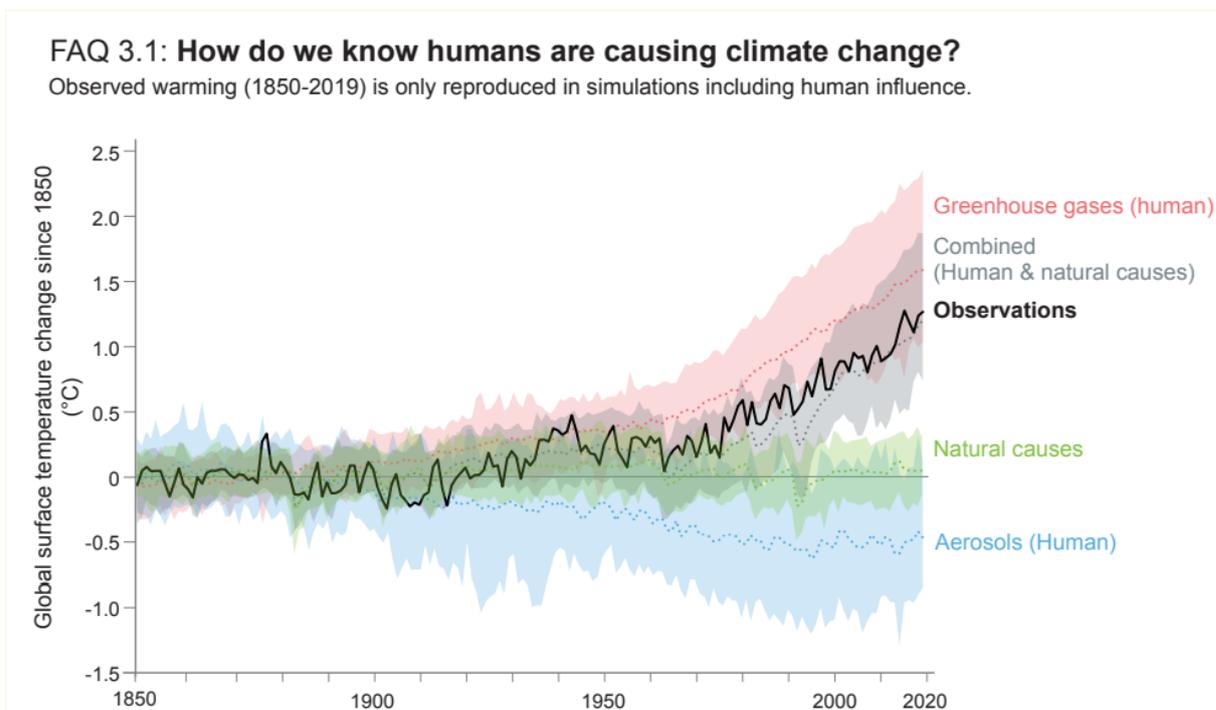


Figura 2 – L’influenza dell’uomo sul cambiamento climatico– (Eyring, V. et al., 2021)

Si tratta di gas costituenti l’atmosfera, sia naturali che antropici, che per le loro caratteristiche generano il cosiddetto effetto serra (IPCC, 2021), ovvero una funzione fondamentale per mantenere la vita nella terra regolando le temperature di quest’ultima (Encyclopaedia Britannica, 2020). L’eccessivo aumento delle concentrazioni di GES antropogenici, però, trasforma questa funzione nel principale driver del cambiamento climatico, in particolare, i principali gas effetto serra presenti nell’atmosfera sono:

- vapore acqueo (H₂O),
- diossido di carbonio (CO₂),
- protossido di azoto (N₂O),
- metano (CH₄),
- ozono (O₃),
- gli F-gas esafluoruro di zolfo (SF₆), idrofluorocarburo (HFC), clorofluorocarburo (CFC) e perfluorocarburi (PFC) (IPCC, 2021)¹.

Come mostrato in figura 3, le emissioni globali possono essere imputate, ai settori:

- energia per il 73, 2%, il driver principale delle emissioni per via della combustione di fonti fossili sia per generare elettricità utile poi ai processi di produzione e agli edifici, sia per alimentare i mezzi di trasporto;

¹ In questo lavoro, salvo precisazioni, si fa riferimento ai 6 gas effetto serra definiti dal protocollo di Kyoto, ovvero anidride carbonica, metano, ossido di diazoto ed F-Gas.

- i Special report e i Technical Papers, pubblicazioni saltuarie su argomenti d'interesse (FocalPointIPCCItalia, s.d.).

Nel corso del cosiddetto “Summit della terra” del 1992 nasce l’UNFCCC, United Nations Framework Convention on Climate Change, tradotto “Convenzione delle Nazioni Unite sui cambiamenti climatici” e abbreviato “Convenzione”. Questa è stata nel tempo ratificata da 195 Paesi, detti “parti della Convenzione”, con l’obiettivo ultimo di ridurre l’impatto delle attività dell’uomo sul clima e di facilitare le negoziazioni internazionali sul cambiamento climatico (Treccani, s.d.). La “Conference of Parties” (COP) è il corpo supremo di decisione della Convenzione che ogni anno riunisce le parti della Convenzioni al fine di implementare le iniziative a supporto del cambiamento climatico (UNFCCC, s.d.). Si annoverano a tal proposito la COP 3 di Kyoto e la COP 21 di Parigi, dalle quali si ottennero, rispettivamente, il protocollo di Kyoto e l’accordo di Parigi.

1.2 Conseguenze ed impegni tra presente e futuro

Le evidenze del cambiamento riassunte nella figura 4 si stanno trasformando in una sfida sempre più grande, poiché, pur in modo diverso, si sta espandendo in tutto il mondo e la consapevolezza della sua gravosità è aumentata nel tempo (IPCC, 2022).

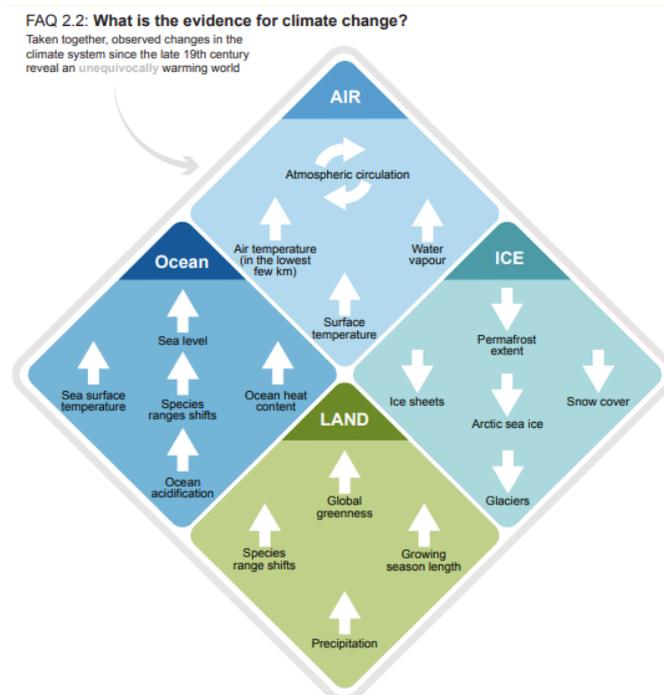


Figura 4 – Le evidenze del cambiamento climatico - (Gulev, et al. 2021)

Le già presenti sfide sociali ed economiche verranno aggravate da ulteriori pressioni sulla catena di approvvigionamento del cibo e dalla diffusione di malattie in natura, nell’agricoltura e nell’uomo (*ibidem*). Si affronteranno con maggiore frequenza:

- l'allungamento delle stagioni degli incendi e delle aree bruciate,
- la carenza d'acqua ed
- eventi estremi come inondazioni, siccità, estremi di caldo e freddo (*ibidem*).

Inoltre, si prevede che le città subiranno maggiormente gli effetti di tutto ciò (*ibidem*).

È l'accordo di Parigi l'ultimo accordo internazionale che definisce obiettivi volti a salvaguardare la tenuta sociale ed economica a fronte dei cambiamenti climatici. Firmato nel 2015, l'accordo stabilisce l'obiettivo di mantenere l'aumento della temperatura globale ben sotto i 2°C rispetto ai livelli preindustriali e di *perseguire* gli sforzi per limitarlo a 1,5°C (UNFCCC, 2016).

L'IPCC (2018), invitato tramite la Convenzione dalle nazioni firmatarie a Parigi, ha realizzato un Rapporto Speciale sugli impatti del riscaldamento globale di 1,5°C rispetto all'era preindustriale. In esso vengono analizzati due possibili scenari emissivi, uno in cui la temperatura raggiunge i 1,5°C e l'altro in cui si superano 2°C, consci che l'attuale tendenza emissiva porterebbe ad una disastrosa crescita di 3-4°C (*ibidem*). Ad emergere è la necessità a rientrare nel primo scenario presentato per affrontare conseguenze solo relativamente meno catastrofiche, inoltre è necessario agire con velocità e globalmente, per rispettare il carbon budget definito con l'accordo di Parigi (*ibidem*). Il termine carbon budget ha qui uno solo dei due significati presenti in letteratura, ovvero indica le emissioni totali nette massime di CO₂ che servirebbero per limitare gli effetti del cambiamento climatico con una data probabilità (IPCC, 2021).

Infatti, i GES antropici superano abbondantemente la capacità dei pozzi di assorbimento, cioè la capacità del sistema terra attraverso, ad esempio, oceani e permafrost di assorbire naturalmente alcuni gas presenti in atmosfera. Nel 2019, ad esempio, le emissioni globali di CO₂ hanno superato di più di tre volte la capacità totale di assorbimento dei pozzi naturali, inoltre oggi non è possibile rimuovere artificialmente la quantità di carbonio dall'atmosfera necessaria a combattere il riscaldamento globale (Parlamento europeo, 2021).

Per farvi fronte la comunità internazionale si è posta diversi obiettivi ed i principali sono:

- Neutralità carbonica, o emissioni zero;
- Neutralità climatica;
- Zero netto.

Questi vocaboli vengono talvolta usati come sinonimi dalle varie fonti di comunicazioni ed è per tale motivo che qui si fa riferimento ad un'unica fonte, RacetoZero (2021). Questa è una campagna dell'UNFCCC che, vedasi capitolo 3, definisce questi termini in linea con l'ultimo glossario rilasciato dall'IPCC (2021), specificandoli o precisandoli per i propri attori di riferimento: le aziende.

Secondo l'IPCC (2021), la neutralità carbonica è lo stato in cui le emissioni antropogeniche unicamente di CO₂ sono bilanciate globalmente dalla rimozione antropogenica di CO₂ in uno specifico periodo di tempo. RacetoZero (2021) aggiunge che si considera raggiunto questo obiettivo quando le emissioni di CO₂ per un attore sono completamente compensate dalla rimozione di altrettanta CO₂ da parte di questo, cosicché egli abbia un impatto nullo sulla CO₂ globale, a prescindere dalla quantità e dal periodo di tempo.

La neutralità climatica, invece, è uno stato nel quale le attività dell'uomo risultano non avere un effetto netto sul clima, bilanciando emissioni residue con rimozione delle emissioni e considerando gli effetti delle attività umane a livello regionale o locale (IPCC, 2021). Non è lo stesso dello zero netto ma un possibile stato intermedio (RacetoZero, 2021).

Lo zero netto viene raggiunto quando le emissioni antropiche di tutti i GES sono bilanciate da rimozioni in uno specifico periodo (IPCC, 2021). Un attore, specifica RacetoZero (2021), consegue lo zero netto quando egli riduce le proprie emissioni secondo un percorso basato sulla scienza, *science-based*³, in cui quelle residue sono completamente neutralizzate da pari, *like-for-like*⁴, riduzioni fatte esclusivamente dall'attore sia all'interno della catena del valore sia attraverso *offset*⁵.

1.3 Classificazione dei GES per le imprese

Le strategie di risposta al cambiamento climatico iniziano dalla misurazione delle proprie emissioni, la cosiddetta "impronta". È dalla necessità di garantire standard e metodi che permettano ciò che il Greenhouse Protocol initiative, o GHG Protocol, venne formato nel 1998. Si tratta di una collaborazione multi-stakeholder di diversi business, governativi e non, più altri convocati dalla NGO statunitense per l'ambiente World Resource Institute (WRI), e dal World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (Bhatia et al., 2011). Nel tempo il GHG Protocol ha prodotto standard, protocolli e linee guida diversi ma comunque collegati (*ibidem*), in particolare, vi sono il:

- *GHG protocol corporate accounting and reporting standard*, o *Corporate Standard* (2004), una metodologia per le imprese per quantificare e riportare le proprie emissioni di GES;

³ Gli obiettivi *science-based*, anche detti *paris-aligned*, sono percorsi in linea con gli ultimi aggiornamenti della scienza del clima per raggiungere quanto stabilito nell'accordo di Parigi (RacetoZero, 2021).

⁴ Like-for-like significa che una fonte di emissioni e una di rimozione corrispondono in termini di: impatto sul riscaldamento globale, tempi di esecuzione e durabilità dello stoccaggio (RacetoZero, 2021).

⁵ Riduzione delle emissioni di GES o aumento della rimozione attraverso attività esterne ad un attore per compensare le emissioni di gas effetto serra, affinché il contributo netto dell'attore alle emissioni globali si riduca.

- *GHG Protocol Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard*, o *Scope 3 Standard* (2011), requisiti e guide per le imprese e altre organizzazioni per preparare e pubblicare report di emissioni che includano tutta la catena del valore (*ibidem*).

Questi due documenti si impegnano a:

- aiutare le imprese a preparare un inventario di GES che sia equo, vero e usi approcci e principi standard,
- semplificare e ridurre i costi di produzione degli inventari,
- fornire ai diversi business le informazioni necessarie per creare strategie volte a ridurre le emissioni,
- fornire informazioni che facilitino la partecipazione in programmi volontari o obbligatori di GES,
- aumentare la consistenza e la trasparenza della contabilità e reportistica dei GES anche tra realtà diverse (WBCSD & WRI, 2004).

Inoltre, permette di accontentare la richiesta di informazione da parte dei vari stakeholder grazie ad uno standard comune, riducendo i costi di transazione (*ibidem*).

Le emissioni aziendali vengono, poi, vengono qui classificate per la prima volta in “scope”, ovvero in base al controllo che l’impresa ha sulla loro creazione (*ibidem*). Anzitutto si distinguono emissioni dirette ed indirette: le prime sono causate da fonti di proprietà o controllabili dall’impresa, le seconde, invece, sono conseguenza delle attività dell’impresa da risorse di proprietà o controllabili da altre imprese (*ibidem*). Dunque, le emissioni si dividono, come illustrato in figura 5, in tre “scope”: *scope 1*, *scope 2* e *scope 3* (*ibidem*). Le emissioni dirette rientrano nello *scope 1*, mentre le indirette si dividono tra *scope 2* e *scope 3* (*ibidem*).

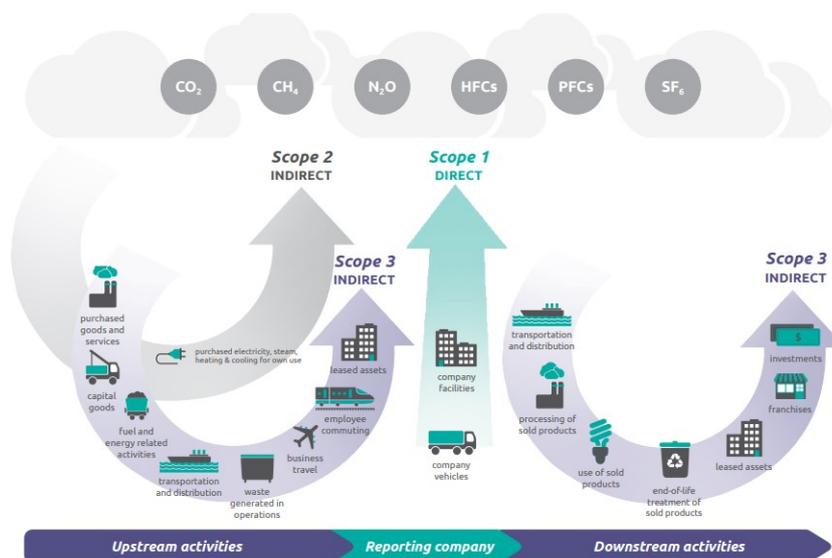


Figura 5 - Overview degli Scope - (Bhatia, et al., 2011)

Le emissioni scope 1, quindi, sono il risultato di attività interne all’azienda come:

- generazione di elettricità, calore e vapore dalla combustione di fonti fossili da, per esempio, caldaie e fornaci;
- processi fisici o chimici;
- trasporto dei materiali, prodotti, rifiuti e lavoratori, ovvero dalla combustione di fonti fossili nei mezzi di trasporto di proprietà dell'azienda;
- emissioni fuggitive (*ibidem*).

Lo scope 2, invece, racchiude le emissioni generate nella produzione di energia, calore, vapore o raffreddamento approvvigionate esternamente (*ibidem*).

Infine, vi è lo scope 3 che viene comunemente considerato il più difficile da calcolare e da controllare, in quanto contiene tutte le emissioni indirette non incluse nello scope 2. Queste, quindi, sono originate da risorse possedute o controllate da altri enti lungo tutto la catena del valore e possono essere distinte in emissioni a monte, cioè GES generati da beni o servizi acquistati dalla propria azienda, ed emissioni a valle, cioè da beni e servizi venduti (Bhatia, et al., 2011). La figura 6, per l'appunto, mostra 15 categorie di emissioni scope 3 divise tra monte e valle, con cui non si esauriscono tutte le possibilità ma viene fornito un quadro sistematico per comprendere la ratio (*ibidem*).

Upstream or downstream	Scope 3 category
Upstream scope 3 emissions	<ol style="list-style-type: none"> 1. Purchased goods and services 2. Capital goods 3. Fuel- and energy-related activities (not included in scope 1 or scope 2) 4. Upstream transportation and distribution 5. Waste generated in operations 6. Business travel 7. Employee commuting 8. Upstream leased assets
Downstream scope 3 emissions	<ol style="list-style-type: none"> 9. Downstream transportation and distribution 10. Processing of sold products 11. Use of sold products 12. End-of-life treatment of sold products 13. Downstream leased assets 14. Franchises 15. Investments

Figura 6 – Scope 3 a monte e a valle - (Bhatia, et al., 2011)

Inoltre, va sottolineato che i tre scope sono mutualmente esclusivi, vale a dire che ciò rientra in una categoria non può ripetersi in un'altra, è quindi fondamentale stabilire i confini organizzativi (*ibidem*).

Il punto di partenza dell'azienda è la scelta di un anno base dal quale cominciare a tracciare l'andamento delle proprie emissioni al fine di potere valutare le relative performance (WBCSD & WRI, 2004). Queste, poi, vanno aggiustate in seguito a:

- cambiamenti strutturali, come acquisizioni e outsourcing,
- cambiamenti nella metodologia di calcolo o

- alla scoperta di errori significativi (*ibidem*).

Dopo di ciò, gli step sono:

- identificare le fonti delle emissioni;
- selezionare un metodo di calcolo;
- raccogliere dati relativi all'attività e scegliere i fattori delle emissioni;
- applicare il metodo di calcolo;
- riunire e sintetizzare i dati (*ibidem*).

Concludendo, le aziende possono limitarsi a calcolare l'impronta di singoli prodotti o progetti, piuttosto che dell'interna impresa, come mostrano rispettivamente *GHG Protocol Product Life Cycle Accounting* e *GHG Protocol for Project Accounting*.

CAPITOLO 2

Strategie aziendali sostenibili, input e output

2.1 Perché le aziende

Secondo Porter & Kramers (2011), si sta diffondendo la percezione che le aziende stiano crescendo e prosperando a spese della comunità e, nonostante la crescita della Corporate Social Responsibility (CSR), il business si è concentrato principalmente sul ritorno economico, senza considerarne le esternalità. Le esternalità sono, secondo l'OECD (2003), l'effetto della produzione e del consumo su un altro attore che non si riflette nel prezzo di quel bene o servizio. Queste si suddividono in esternalità positive, come il sequestro di carbonio degli alberi, ed esternalità negative, come le emissioni di gas effetto serra.

Perseguendo una propensione economica cieca, le aziende non hanno considerato l'effetto dei GES sul clima e conseguentemente su società ed economia. Si tratta a tutti gli effetti di un costo che le imprese non hanno incluso e che i consumatori non hanno pagato.

Le aziende sono un catalizzatore del cambiamento climatico sia in termini di emissioni che, però, di possibili soluzioni. Per raggiungere gli obiettivi ambiziosi e necessari come quelli definiti dall'accordo di Parigi prima di tutto vanno comprese la dimensione e l'urgenza della crisi climatica e i benefici di un approccio propositivo (Broman & Robèrt, 2017). La sola consapevolezza dell'esistenza del riscaldamento globale e di altri problemi non è sufficiente, poiché senza conoscerne le origini si rischia di trattarli come questioni ordinarie, per i quali cercare ed implementare soluzioni sembra generare più costi che benefici (*ibidem*).

Gli approcci incrementali portati avanti fino ad ora, come innovazione ecologica, efficienza ecologica e la CSR non sono sufficienti per affrontare la crisi climatica (Bocken, et al., 2014) poiché non hanno prodotto la trasformazione radicale che le organizzazioni, le industrie e la società devono perseguire (Schaltegger, et al., 2016). Alle aziende si chiede un cambiamento nel proprio modo di intendere il valore, come crearlo e per chi crearlo, quindi si chiede un cambio strategico.

2.2 Importanza e tassonomia dei SBM

Per rispondere all'esigenza di cambiare il concetto di sustainable business model ha ottenuto credito e popolarità sia nella letteratura accademica, sia tra i decisori politici e chi pratica il business (Bocken, et al., 2019).

2.2.1 Business Model

Il Business Model (BM) è un concetto che ha guadagnato popolarità durante lo sviluppo delle dot-com negli anni '90 dello scorso secolo (Geissdoerfer, et al.,2018). La rivoluzione tecnologica di quegli anni, infatti, ha spinto nuovi meccanismi di ricavo le cui idee vennero comunicati ai potenziali investitori introducendo il BM (*ibidem*). Secondo l'analisi della letteratura effettuata da Bocken, et al. (2014), esistono diverse prospettive riguardo i BM:

- Magretta (2002), Zott e Amit (2010) e Beattie Smith (2013) presentano il BM come una descrizione olistica del business.
- Teece (2010) sostiene che il BM è l'architettura organizzativa e finanziaria di un business con assunzioni implicite sui clienti, i loro bisogni, i comportamenti dei costi, dei ricavi e dei competitor.
- Osterwalder e Pigneur (2005, 2010) illustrano il BM come una serie di elementi, quali la value proposition, le attività, le risorse, i partner, i canali di distribuzione, la struttura dei costi e il modello dei ricavi.
- Richardson (2008) propone una visione consolidata dei componenti del BM, cioè value proposition, value creation & delivery e value capture.

Questi ultimi tre concetti, rappresentati in figura 7, sono stati spiegati da Bocken, et al. (2014), adattando Richardson (2008) e Osterwalder and Pigneur (2005):

- la value proposition racchiude i prodotti/servizi, il segmento dei clienti e le relazioni,
- la value creation & delivery include le attività chiave, le risorse, i canali, i partner e la tecnologia,
- value capture guarda alla struttura dei costi e al flusso dei ricavi.



Figura 7 – Framework dei BM - (Bocken, et al., 2014)

Lo sviluppo e l'implementazione di un modello di business, però, non è sufficiente ad assumere un vantaggio competitivo, principalmente perché il BM è piuttosto trasparente e facile da imitare (Teece, 2010). L'insuccesso o l'impraticabilità attuale, però, non impedisce il successo futuro, soprattutto se il business model è emergente non solo a livello teorico ma anche pratico (Broman & Robèrt, 2017).

Il BM, pertanto, è un'eccellente unità di analisi sia per studiare ed avanzare comuni approcci manageriali ed imprenditoriali sia per stimolare e rivitalizzare la filosofia dei business (Schaltegger, et al., 2016). In particolar modo nel contesto della sostenibilità riesce ad evidenziare la logica e gli effetti di un'organizzazione nella creazione del valore (*ibidem*).

2.2.2 Sustainable Business Model

Anzitutto, la letteratura condivide l'importanza di una definizione chiara di "sviluppo sostenibile" (Broman & Robèrt, 2017). Da qui in poi si utilizzerà la prima formulazione ufficiale, coniata da World Commission on Environmental Development (1987): "lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle future generazioni di soddisfare i propri" (pag. 41). Si tratta di un concetto complesso che si fonda su 3 pilastri: integrità ambientale, equità sociale e prosperità economica (D. Alonso-Martinez, et al., 2021). Per riferirsi allo sviluppo sostenibile portato avanti dalle imprese è stato introdotto la Triple Bottom Line (TBL), che, appunto, ne sottolinea la triplice e interdipendente natura (*ibidem*).

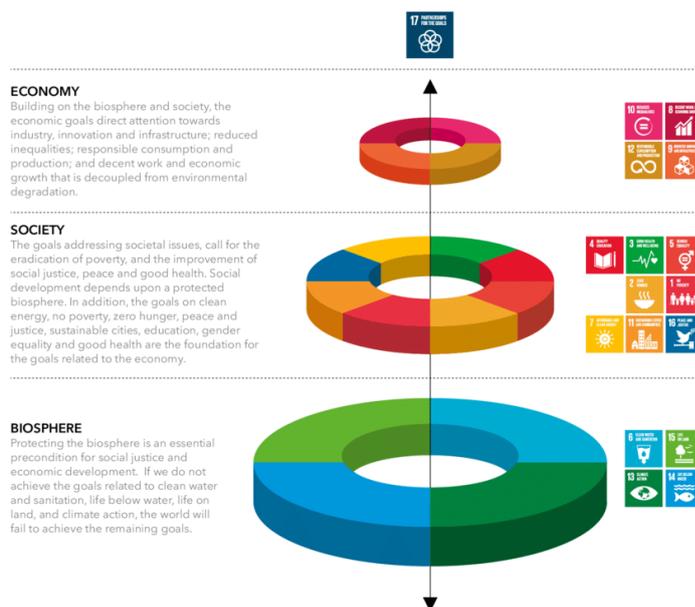


Figura 8 – La natura interconnessa degli obiettivi di sviluppo sostenibile - (Pretlove&Blasiak, 2018)

Il concetto di SBM è stato coniato proprio per identificare i business model che creano vantaggio competitivo attraverso un valore superiore per il consumatore, perseguendo logiche di sviluppo sostenibile (Bocken, et al., 2014). La definizione di sustainable business model più diffusa è quella proposta da Schaltegger, et al. (2016): "un sustainable business model aiuta a descrivere, analizzare e comunicare (i) la value proposition sostenibile dell'impresa ai clienti e

agli altri stakeholder, (ii) come l'impresa crea e distribuisce questo valore, (iii) e come essa acquista valore mentre mantiene o rigenera il capitale naturale, sociale ed economico oltre i confini organizzativi" (pg.4).

La letteratura, poi, ha provveduto a realizzare diverse tassonomie dei SBM volte, oltre a dare un linguaggio comune (Geissdoerfer, et al., 2018), a:

- 1) fornire un mezzo di categorizzazione e spiegazione,
- 2) definire meccanismi generali per assistere la transizione delle aziende,
- 3) delineare più chiaramente l'agenda della ricerca a riguardo e
- 4) fornire esempi che spieghino e comunichino i SBM per renderli più condivisibili e comprensibili da chi poi li andrà a presentare e/o a implementare concretamente (Bocken, et al. 2014).

Perché ciò avvenga è necessario che le categorie siano rappresentative, chiare, intuitive, mutualmente esclusive ed esplicative, pur senza essere eccessivamente prescrittive (*ibidem*).

Vengono qui presentati gli otto archetipi pensati da Bocken et al. (2014) data:

- la loro diffusione in letteratura,
- la capacità di catturare un ampio spettro di problemi e
- l'abilità di essere adatti a tutti i tipi di imprese (D. Alonso-Martinez, et al., 2021).

Questi archetipi, rappresentati in figura 9, sono classificati in tre gruppi che indicano il principale tipo di innovazione apportata, quindi innovazione orientata:

- alla tecnologia, in cui si trovano "Maximise material and energy efficiency", "Create value from waste" e "Substitute with renewables and natural processes";
- alla società, che contiene "Deliver functionality rather than ownership", "Adopt a stewardship role" e "encourage sufficiency".
- all'organizzazione, con "Re-purpose the business for society/ environment" e "Develop scale-up solutions".

Groupings	Technological			Social			Organisational	
	Maximise material and energy efficiency	Create value from waste	Substitute with renewables and natural processes	Deliver functionality rather than ownership	Adopt a stewardship role	Encourage sufficiency	Repurpose for society/ environment	Develop scale up solutions
Examples	Low carbon manufacturing/ solutions	Circular economy, closed loop	Move from non-renewable to renewable energy sources	Product-oriented PSS - maintenance, extended warranty	Biodiversity protection	Consumer Education (models); communication and awareness	Not for profit	Collaborative approaches (sourcing, production, lobbying)
	Lean manufacturing	Cradle-2-Cradle	Solar and wind-power based energy innovations	Use oriented PSS- Rental, lease, shared	Consumer care - promote consumer health and well-being	Demand management (including cap & trade)	Hybrid businesses, Social enterprise (for profit)	Incubators and Entrepreneur support models
Additive manufacturing	Reuse, recycle, re-manufacture	Zero emissions initiative	Result-oriented PSS- Pay per use	Ethical trade (fair trade)	Slow fashion	Alternative ownership: cooperative, mutual, (farmers) collectives	Licensing, Franchising	
De-materialisation (of products/ packaging)	Take back management	Blue Economy	Private Finance Initiative (PFI)	Choice editing by retailers	Product longevity	Social and biodiversity regeneration initiatives ('net positive')	Open innovation (platforms)	
Increased functionality (to reduce total number of products required)	Use excess capacity	Biomimicry	Design, Build, Finance, Operate (DBFO)	Radical transparency about environmental/ societal impacts	Premium branding/ limited availability	Frugal business	Crowd sourcing/ funding	
	Sharing assets (shared ownership and collaborative consumption)	The Natural Step	Chemical Management Services (CMS)	Resource stewardship	Responsible product distribution/ promotion	Base of pyramid solutions	"Patient / slow capital" collaborations	
	Extended producer responsibility	Slow manufacturing				Localisation		
		Green chemistry				Home based, flexible working		

Figura 9 – Sustainable business model archetypes– (Bocken, et al., 2014)

Per cominciare, “maximise material and energy efficiency” significa fare di più con meno risorse, generando meno rifiuti, emissioni ed inquinamento (*ibidem*). Quest’ultima è la value proposition, mentre la value creation & delivery si focalizza principalmente, ma non unicamente, sull’innovazione di prodotto e dei processi di produzione, facendo leva su attività e partnership (*ibidem*). L’azienda, infine, cattura il valore sia attraverso il ridotto impatto sull’ambiente (e sulla società) sia attraverso prezzi competitivi grazie alla riduzione dei costi dovuti al minor impiego di input (*ibidem*). Si distingue dalla mera innovazione di processo perché, a differenza di quest’ultima, guarda all’interno business (*ibidem*).

In secondo luogo, “Create value from waste” vuole abbandonare il concetto di rifiuto, come prodotti a fine vita e scarti di produzione, cercando di rivalorizzarli come input di un nuovo processo produttivo. Il valore viene creato con attività e collaborazioni con l’obiettivo di eliminare i rifiuti lungo tutto il ciclo di vita, chiudere il *loop* dei materiali e utilizzare interamente il valore della materia prima (*ibidem*). Come in precedenza, Bocken et al. (2014) sottolinea il ruolo della collaborazione tra le imprese per favorire le sinergie in un processo che singolarmente avrebbe poco successo (*ibidem*). L’impresa riesce ad avere costi economici ed ambientali inferiori attraverso una minore produzione di rifiuti e abbassando la domanda di materia prima vergine (*ibidem*).

La value proposition dell'archetipo "Substitute with renewables and natural processes", invece, è ridurre l'impatto ambientale e aumentare la resilienza delle aziende agendo sulle risorse non rinnovabili e sui processi produttivi (*ibidem*). Il valore fa sempre affidamento sulla cooperazione con l'utilizzo di risorse ed energie rinnovabili, introducendo prodotti e processi ispirati da quanto avviene in natura (*ibidem*). L'impresa cattura valore ottenendo un beneficio per l'ambiente riducendo l'utilizzo di fonti fossili e dei rifiuti artificiali (*ibidem*).

L'archetipo "Deliver functionality rather than ownership" si basa sul principio che la letteratura chiama PSS, Product Service Systems secondo cui le imprese dovrebbero ulteriormente abbandonare la logica di puro prodotto e puro servizio, offrendo i propri prodotti come servizi temporanei (*ibidem*). La value proposition, allora, non mira più a massimizzare la produzione ma a soddisfare l'esperienza del consumatore attraverso la funzionalità e non il possesso fisico (*ibidem*). La rottura del legame tra profitto e produzione allinea i bisogni dei clienti, delle imprese, dell'ambiente e della società, riducendo il consumo di risorse ed aumentando l'efficienza d'uso e la longevità del bene, questo perché l'impresa mantiene il possesso del bene e ha l'interesse a mantenere il funzionamento lungo tutto il ciclo di vita del prodotto (*ibidem*). Si tratta di un cambiamento radicale delle abitudini di consumo che genera un valore ambientale, oltre che sociale, ed economico con il pagamento del servizio (*ibidem*).

Il secondo degli archetipi sociali, "Adopt a stewardship role", mira, secondo la VP presentata da Bocken et al (2014), a garantire la salute e il benessere dell'ambiente e della società attraverso prodotti e servizi che curino le relazioni con i vari stakeholder. Il SBM crea valore con la riconfigurazione del proprio network, facendo ricorso a certificazioni e, presumibilmente, alla combinazione con altri archetipi (*ibidem*). Così facendo, l'impresa può costruire valore per il brand e favorire la disponibilità a pagare un "premium price" per riconoscere l'importante contributo sociale ed ambientale offerto (*ibidem*).

Da canto suo, la VP dell'archetipo "Encourage sufficiency" punta a ridurre la domanda lato consumatore, quindi la produzione e ciò che ne consegue per l'ambiente e la società (*ibidem*). Questo approccio al consumo sostenibile viene particolarmente sostenuto dalle NGO e dagli accademici che evidenziano ancora una volta l'importanza delle partnership (*ibidem*). Potrebbe essere necessario ridisegnare i prodotti, cambiare il meccanismo di vendita e promozione in favore di uno che non spinga acquisti continui e sconsiderati, oltre a favorire la scelta di prodotti duraturi e non soggetti ad obsolescenza (*ibidem*). Dunque, l'impresa adotterà *premium price* che giustifichino, però, la maggior qualità/durata, raggiungendo la fedeltà del cliente e una maggiore quota di mercato libere dalla concorrenza di prezzo o dai brevi e dannosi (per l'ambiente e la società) cicli della moda (*ibidem*).

“Re-purpose the business for society/environment” è un archetipo organizzativo che nella propria VP prioritizza la consegna di benefici sociali ed ambientali alla massimizzazione dei profitti economici, attraverso l’integrazione tra imprese, comunità locali e altri stakeholder (*ibidem*). Le attività dell’azienda, i canali di comunicazione e di distribuzione e i partner creano benefici sia per la società sia per l’ambiente con un approccio di inclusione nel business di partnership non tradizionali, come le NGO, e con la proprietà dei dipendenti (*ibidem*).

Infine, “Develop scale-up solutions” è un archetipo organizzativo che mira, come suggerisce il nome stesso, a rendere scalabili le soluzioni che permettono di raggiungere i massimi benefici sociali ed ambientali (*ibidem*). Per quanto siano positivi gli effetti di una impresa, è necessario che la spinta alla sostenibilità sia forte e sistemica, motivo per cui Bocken et al. (2014) esalta il ruolo delle grandi aziende in questo. La scalabilità è raggiungibile migliorando i canali dell’azienda e la collaborazione con nuovi, e anche inusuali, attori (*ibidem*). L’archetipo cattura il valore attraverso o una quota variabile, per licenze o franchising, o fissa, per Merger&Acquisition, con cui diffondere la soluzione e raggiungere benefici mutualmente (*ibidem*).

Il framework aggiornato di Ritala et al. (2018) raggruppa gli archetipi in 3 gruppi di innovazione: ambientale, sociale ed economica. Come si può notare nella figura 10, quindi, il termine “environmental” ed “economic” sostituiscono rispettivamente “tecnological” e “organisational”, oltre all’aggiunta di un nuovo archetipo: “inclusive value creation”. Questo venne coniato già da Bocken et al. (2016) per stimolare la comunione di risorse, conoscenza, proprietà e creazione del benessere per segmenti prima trascurati.

Table 1
Summary of sustainable archetypes and impacts (adapted from Lüdtke-Freund et al., 2017, based on Bocken et al., 2013 and Ritala et al., 2018).

	Environmental			Social			Economic		
	1. Maximise material & energy efficiency	2. Closing resource loops	3. Substitute with renewables and natural processes	4. Deliver functionality, not ownership	5. Adopt a stewardship role	6. Encourage sufficiency	7. Repurpose for society/ environment	8. Inclusive value creation	9. Develop sustainable scale up solutions
<i>Short definition</i>	Do more with fewer resources, generating less waste, emissions and pollution	Reuse materials and products; turn waste into feedstocks for other products/ processes.	Use of non-finite materials and energy sources	Provide services that satisfy users' needs without having to own physical products	Proactively engage with all stakeholders to ensure their long-term health and well-being	Solutions that actively seek to reduce end-user consumption	Seek to create positive value for all stakeholders, in particular society and environment	Sharing resources, knowledge, ownership and wealth creation, inclusive value generation	Delivering sustainable solutions at a large scale to maximise benefits for society and the environment
<i>Innovations within this archetype</i>	Lean manufacturing Dematerialization Increased functionality	Cradle-to-cradle Industrial symbiosis Extended producer responsibility	Cleantech Renewable energy (e.g. solar, wind) Biomimicry	Rental/lease Pay per use Product-service combinations	Community development Biodiversity Protection Choice editing	Consumer education Demand management Slow fashion	Social enterprises and b-corporations Non-profits Collaborative consumption Peer-to-peer and Sharing models	Collaborative platforms Collaborative consumption Peer-to-peer and Sharing models	Open Innovation platforms Incubators Slow/patient capital
<i>Typical positive impacts</i>	Enhance efficiency and improve resource use Cost savings	Reduces waste Turns waste into value/new business lines Generate new revenue streams	Reduces use of finite resources, waste and pollution Supports long-term energy supply Contributes to 'green economy'	Can encourage the right behaviours with manufacturers and users Can reduce the need for physical good	Ensuring long-term well-being of planet (e.g. forests) and society (e.g. health) Ensuring long-term viability of the value network	Actively reduce consumption Encouraging community sufficiency, sustainable living Long-term customer loyalty, and new repair and service markets	Deliver positive societal (e.g. community development) value Deliver positive environmental (e.g. afforestation) value Prepare for a resource capacity for long-term business sustainability	Share resources, it may lead to limited environmental improvement Leverage resources and talents Create new business opportunities	Achieve scale – from small sustainability pilot or start-up to large scale project or business Create industry-wide change for sustainability Create breakthrough innovation
<i>Possible negative side-effects</i>	May generate incremental change only May lead to rebound effects May lead to job losses	May lead to quicker sales cycles and more material use May sustain waste streams because 'waste = value'	'Carbon lock in' and NIMBY prevent uptake Embedded footprint of production (e.g. solar panels) Lack of recyclability consideration of (solar-based) products	More product/service usage If not combined with efficiency improvements, it may have negligible environmental impact improvement	More product/service usage If not combined with efficiency improvements, it may have negligible environmental impact improvement	Potential price premium for consumers Remaining niche because it goes against "growth" principles	Potential to remain niche without policy changes Potential to remain niche within current capitalist framework	If not combined with efficiency improvements, it may lead to limited environmental improvement May induce more product/service use due to wider accessibility	Focus on scale might detract from sustainability purposes Risk of unproven radical innovation

N. Bocken et al. / Journal of Cleaner Production 218 (2019) 1438–1512

Figura 10 – Archetipi sostenibili ed impatti – (Bocken, et al., 2019)

CAPITOLO 3

B Corp e Net Zero 2030

Un'esemplificazione dell'attenzione al cambiamento climatico con particolare riguardo alla riduzione delle emissioni e al cambiamento del paradigma d'impresa è il caso delle aziende B Corp, in particolare quelle che hanno aderito all'iniziativa Net Zero 2030.

3.1 Cosa sono le B Corp

Le aziende certificate B Corporation, o B Corp, sono imprese certificate dall'ente non-profit B Lab per la loro grande trasparenza responsabilità, gli alti standard sociali e le performance ambientali (B Lab Europe, s.d.).

Diverse sono le “benefit corporation” che, invece, sono una forma giuridica che persegue un obiettivo di benessere sociale senza, però, possedere la certificazione del B Lab (B Lab, 2018).

La vision di quest'ultimo è innescare una competizione virtuosa tra tutti i tipi di imprese, che non valutino il loro impatto solo dal punto di vista strettamente economico ma anche dal punto di vista delle persone e del pianeta (Unlockthechange, 2022a). Le B Corp, infatti, vogliono essere una soluzione positiva ma soprattutto concreta e scalabile, che crei valore per gli shareholder e per tutti i portatori di interesse, andando oltre i requisiti legali secondo il principio del “paradigma remunerativo”, ovvero generare un output maggiore degli input di cui l'impresa ha inequivocabilmente bisogno (*ibidem*). Per queste aziende, inoltre, non si tratta di filantropia ma di for profit a tutti gli effetti, nelle quali il valore viene visto in una prospettiva più ampia, integrata nel proprio modello di business (*ibidem*).

L'interdipendenza è un assunto che per le B Corporation prende forma sin dal momento della certificazione con la firma della “Dichiarazione di Interdipendenza”, ovvero “una presa di coscienza della connessione tra le persone, le natura, i comportamenti e le conseguenze sia a livello globale che all'interno della comunità dell'azienda stessa” (Unlockthechange, 2022b).

Il cambiamento perseguito dalle B Corp, rappresentato in figura 11, parte dalla consapevolezza che vi sono tre problemi che bloccano le imprese:

- l'apparato legislativo,
- i comportamenti e le operazioni dei business,
- la cultura delle aziende e la narrativa attorno ad esse e al loro successo (B Lab UK, n.d.).

Questi danno spazio a tre tipi di impatti negativi:

- Una strutturale iniquità sociale ed economica,
- Degradazione ambientale e depauperamento delle risorse,

- Declino nel benessere individuale e della coesione sociale (*ibidem*).

Lavorando con altri movimenti, coalizioni, decisori politici, attivisti e organizzazioni, è possibile raggiungere il cambiamento attraverso cinque strategie:

- Spingere per l'adozione degli standard B Corp per controllare l'impatto del business;
- Certificare ed impegnare l'impresa a migliorare il proprio l'impatto;
- Articolare dei business case che siano fonte di ispirazione;
- Catalizzare i cambiamenti politici per permetter alle aziende di massimizzare il loro impegno nello sviluppo sostenibile;
- Sviluppare una rete di comunità locale, regionale e globale per il cambiamento (*ibidem*).

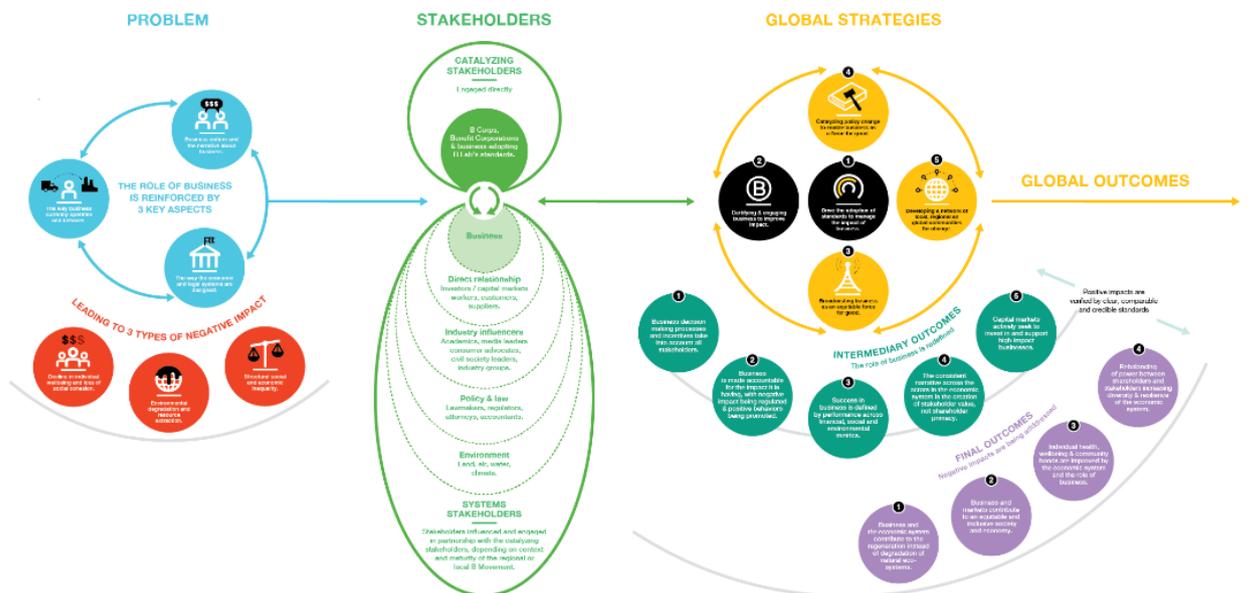


Figura 11 – La teoria del cambiamento – (B Lab UK, n.d.)

Infine, la vision del B Lab si regge su un principio che è poi il punto di partenza per il percorso di certificazione: “misurare ciò che conta”. Misurare, infatti, significa prendere consapevolezza dello stato attuale dell’azienda dal punto di vista quantitativo e qualitativo, includendo indicatori che vanno oltre al ritorno economico, e, sulla base di ciò, capire dove si vuole arrivare e come lo si intende fare (*ibidem*).

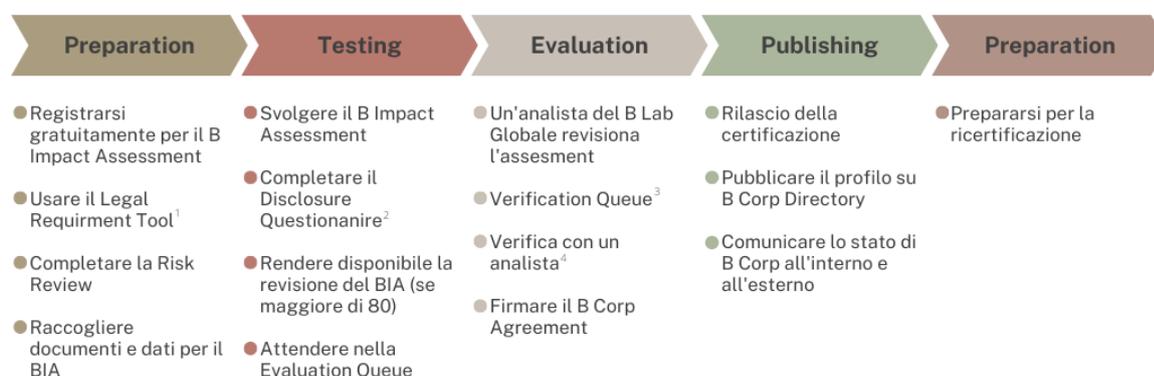
Nel dettaglio, per essere certificata ogni impresa deve rispondere di tre aspetti:

- le performance, dimostrando alti livelli di performance sociale ed ambientale attraverso il B Impact Assessment (BIA);

- il requisito legale, cambiando, se necessario, la ragione sociale in favore di una che sia responsabile verso tutti gli stakeholder come, se previsto nella giurisdizione nazionale, “benefit corporation”;
- la trasparenza, cioè pubblicare nel sito aziendale o nel database di B Lab gli indicatori delle performance (B Lab, 2022a).

Infatti, come mostrato dettagliatamente in figura 12, l’iter inizia con la misurazione delle performance attraverso il BIA, che è un tool gratuito fornito da B Lab a questo scopo (Unlockthechange, 2022a). Questa valutazione economica, sociale ed ambientale dell’impresa si articola in 5 “Impact area” a ognuna delle quali viene assegnato un punteggio da 0 a 40 punti per un totale di 200 punti: la “Governance” dell’impresa e 4 gruppi chiave di stakeholder, cioè “Community”, “Workers”, “Environment” e “Customers” (B Lab, 2020a).

B Corp Journey Map



¹ Strumento che determina come la ragione sociale che l'impresa, a seconda del propria Nazione e struttura, può integrare gli stakeholder nella governance dell'impresa.

² Questo passaggio permette di visualizzare il punteggio ottenuto.

³ L'analista in questa fase richiede le informazioni relative a dipendenti e fornitori.

⁴ Viene richiesta tutta la documentazione utilizzata per rispondere alle domande del B Impact Assessment.

Figura 12 – B Corp Journey Map – riadattata da (B Lab Global, s.d.)

“Governance” considera di un’impresa la mission, l’etica, la responsabilità, la trasparenza e come queste, insieme, costruiscano la vision e i valori nello statuto dell’impresa (*ibidem*). Vengono valutate le best practises sul coinvolgimento dei dipendenti, dei membri del board e della comunità nel raggiungere la mission, l’accesso alle informazioni finanziarie da parte dei dipendenti e, infine, la capacità dell’impresa di tutelare la mission e considerare formalmente gli stakeholder nel prendere le decisioni a seconda della struttura e dei processi (*ibidem*).

La sezione “Community” riguarda il coinvolgimento e l’impatto dell’impresa con e sulle comunità in cui opera, da cui assume e si rifornisce. Si snoda tra diversità, equità ed inclusione, impatto economico, impegno civico, beneficenza e gestione della supply chain (*ibidem*). In

aggiunta, questa sezione premia i business model disegnati per affrontare specifici problemi legati alla comunità, come la lotta alla povertà attraverso il commercio equo e solidale, impegni di beneficenza formale e modelli cooperativi di produzione localmente focalizzati sullo sviluppo economico (*ibidem*).

L'impatto sui lavoratori, "Workers", valuta il contributo dell'impresa alla sicurezza finanziaria e lavorativa dei propri dipendenti, alla loro salute, benessere, possibilità di fare carriera, engagement e soddisfazione (*ibidem*). Vengono qui riconosciuti i business model che creano benefici per i lavoratori, ad esempio imprese possedute almeno al 40% da lavoratori non dirigenti o programmi di sviluppo della forza lavoro per assistere le persone contro le barriere all'occupazione (*ibidem*).

Per quanto concerne l'ambiente, "Environment", si valutano complessivamente i processi di gestione ambientale di aria, clima, acqua, terre e biodiversità generati sia direttamente che indirettamente, ad esempio da supply chain e canali di distribuzione (*ibidem*). Sono agevolate le imprese che hanno processi di produzione ecologicamente innovativi e prodotti/servizi che hanno un impatto positivo sull'ambiente (*ibidem*).

Infine, la sezione "Customers" vaglia la gestione che l'impresa fa dei propri clienti attraverso la qualità dei suoi prodotti e servizi, il marketing etico, la gestione dei dati e i canali di feedback/recensione (*ibidem*). In particolare, qui vengono premiati: prodotti o servizi che sono disegnati per particolari problemi sociali per o attraverso i clienti, come prodotti per la salute o l'educazione; servire clienti/consumatori altrimenti non raggiunti; servizi che migliorano l'impatto sociale degli altri business (*ibidem*).

Ogni "Impact area", come da figura 13, è organizzata secondo "Impact topics" che descrivono le specifiche misure di impatto di ognuna (B Lab, 2020b) e si dividono in:

- "Operational impact" (in bianco nella figura 13), cioè l'impatto delle operazioni day-to-day dell'impresa sugli stakeholder;
- "Impact Business Models" o "IBMs" (colorati in figura 13), che vanno più in profondità e identificano se e come l'impresa è disegnata per creare un impatto specifico e positivo per uno dei suoi gruppi di stakeholder (B Lab, 2020c)⁶.

⁶ Le relative domande compaiono sempre, ma il raggiungimento degli IBMs è raro e quindi non vincolante (B Lab, 2020c).

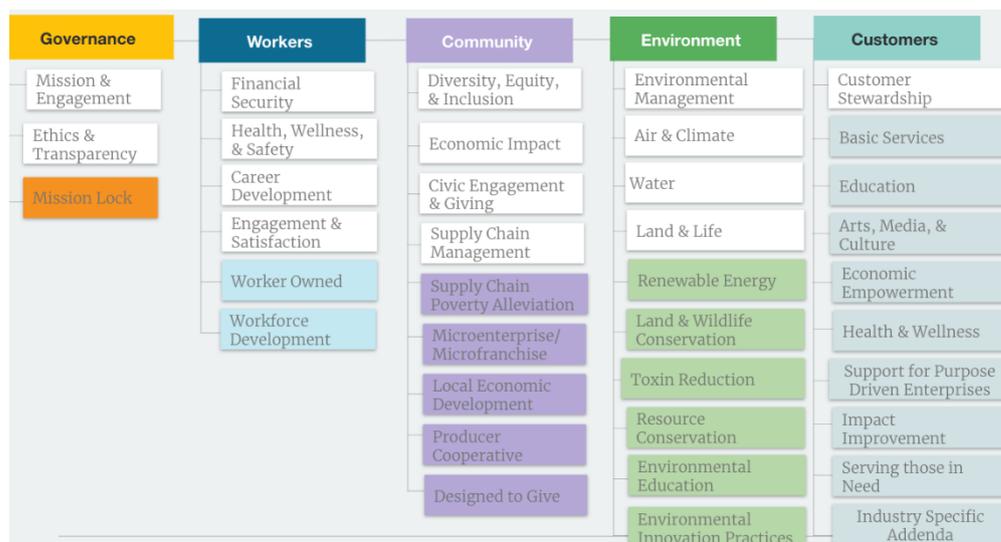


Figura 13 – Struttura dei “Impact Topics” - (B Lab, 2020b).

Vi sono altre tre considerazioni da fare sul BIA: in primo luogo la valutazione vuole essere olistica e non focalizzarsi su un singolo aspetto sociale o ambientale (B Lab, 2020d). In secondo luogo, il BIA viene rapportato alle peculiarità dell’azienda come il Paese, il mercato, il settore, il numero dei dipendenti (B Lab, 2021). Infine, il BIA non esaurisce la sua importanza una volta superato con almeno 80 punti ma, oltre a dover essere obbligatoriamente ripetuto ogni tre anni, è utile anche per confrontarsi ed essere ispirati dalle imprese con caratteristiche simili alle proprie che abbiano ottenuto un punteggio migliore (B Lab, 2022b).

3.2 B Corp Net Zero 2030

Durante la COP 25 di Madrid, più di 500 aziende certificate B Corp si sono pubblicamente impegnate ad accelerare da subito la riduzione dei gas effetto serra al fine di contenere l’aumento delle temperature a 1.5°C rispetto ai livelli preindustriali entro il 2030, cioè vent’anni prima dell’obiettivo stabilito dall’Accordo di Parigi (B Lab Global, 2019). L’attivismo che emerge sottolinea la vera leadership del movimento B Corporation in un periodo di forti e molteplici incertezze e riconosce che le azioni individuali sono insufficienti per la dimensione della crisi climatica (*ibidem*). Inoltre, esorta anche la politica a rimuovere gli ostacoli ed allineare gli incentivi ad una transizione rapida ed immediata, raggiungendo il prima possibile la cosiddetta “massa critica” (*ibidem*).

La proposta è stata tramutata, poi, in una vera e propria call to action a raggiungere lo zero netto delle emissioni entro il 2030 e prende il nome di “B Corp Net Zero 2030”. A questa possono partecipare tutti le tipologie di imprese, alle quali si richiede di seguire le seguenti tappe:

- *Pledge*, esporre pubblicamente il commitment con una comunicazione dal livello esecutivo più elevato nell'impresa e attraverso il sito B Corp Climate Collective fornendo una panoramica sulle attuali emissioni scope 1, 2 e 3, un riassunto del metodo per individuarle e degli offset attuali e previsti;
- *Plan*, spiegare e condividere con gli stakeholder più influenti i passaggi di breve e di medio/lungo periodo utili a soddisfare questo commitment;
- *Proceed*, procedere con le azioni;
- *Publish*, riportare almeno annualmente i progressi e gli obiettivi (BCorpClimateCollective, 2021).

Race to Zero, invece, è l'iniziativa lanciata da UNFCCC per tutti gli attori non governativi – imprese, città, regioni, finanziatori e centri educativi- per dimezzare le emissioni entro il 2030 e raggiungere la neutralità carbonica non oltre il 2050, quindi chi partecipa alla B Corp Net Zero 2030 è automaticamente allineato anche a questa campagna (*ibidem*).

Alcune aziende certificate italiane che hanno aderito al Net Zero 2030 hanno redatto una guida per le altre B Corp e, in generale, per qualsiasi tipo di azienda: “Towards Net Zero: a guide by the B Corp Net Zero Working Group” (Unlockthechange, 2022c).

La guida espone dettagliatamente tre principi:

- la mappatura delle emissioni,
- la strategia dell'azienda e le relative azioni per lo zero netto,
- l'engagement degli attori.

Il punto di partenza è ancora la consapevolezza che occorre conoscere l'impatto delle proprie attività partendo dalla mappatura delle fonti emissive, cioè “individuare i prodotti, i semilavorati, o i servizi da analizzare, quali fornitori coinvolgere, coi relativi processi produttivi e stabilimenti connessi” (Unlockthechange 2022c, p.12). Per ciò bisogna ricorrere a standard e protocolli che siano chiari e rappresentativi come Science Based Target Initiative Net-Zero (SBTi), una iniziativa di CDP, UNGC, WRI e WWF che fa riferimento all'accordo di Parigi e divenuta il principale riferimento internazionale in quest'ambito, con metodi e criteri basati sulla scienza ed in linea con il Greenhouse Gas Protocol (*ibidem*).

Poi, a prescindere dalla metodologia impiegata è importante passare ad un'analisi interna ed esterna.

Internamente va redatto un elenco completo delle fonti per area aziendale con cui comprendere dove agire, come farlo e i responsabili delle relative informazioni (*ibidem*). Successivamente, va verificato che siano presenti le competenze necessarie, dal momento che ogni azienda ha le

sue peculiarità e necessita di un piano “tailor-made”, per poi definire il gruppo di lavoro, individuare le funzioni dell’azienda coinvolte e le figure necessarie a rendere operativo il cambiamento (*ibidem*).

Guardare all’esterno dell’azienda, invece, significa affrontare non solo la quota maggiore di GES prodotti ma anche la più difficile da gestire (*ibidem*). In tal senso i fornitori rappresentano una delle categorie più importanti di cui occuparsi, per i quali è necessario adottare metodologie che permettano di:

- analizzarne l’impatto sia in termini di business che di sostenibilità,
- attuare pratiche di engagement per renderli parte integrante e proattiva del proprio percorso verso lo zero netto (*ibidem*).

La collaborazione è cruciale non solo nella supply chain, ma nell’intera value chain, con la quale avviare un processo di aiuto reciproco anche attraverso strumenti condivisi (*ibidem*). Di conseguenza è possibile aumentare gli standard di un’intera filiera scegliendo partner commerciali virtuosi e rinunciando a quelli che non perseguono il nostro stesso fine, affinché si generi una competizione positiva e diventino più realizzabili gli obiettivi di medio e lungo periodo (*ibidem*). È pur vero, però, che in alcuni casi l’attenzione scrupolosa allo Scope 3 può emergere successivamente, mentre vengono raggiunti gli obiettivi di breve termine di abbattimento delle emissioni Scope 1 e 2 (*ibidem*).

A questo punto, la strategia aziendale può rivolgersi ad interventi di due tipi:

- incrementali, o diretti, che sono destinati a rimanere nel tempo e fanno riferimento all’organizzazione e ai suoi processi produttivi, ad esempio il miglioramento dell’organizzazione del lavoro e l’efficientamento energetico delle strutture,
- compensazioni, o indiretti, cioè azioni volontarie di mitigazione delle emissioni, patrocinando interventi di compensazione delle emissioni o contribuendo economicamente a dei progetti di tutela ambientale utili socialmente (*ibidem*).

Questi interventi devono perseguire due azioni chiave per il Net Zero 2030: o evitare e ridurre o rimuovere. Nel primo caso gli *hotspot* emissivi della propria catena del valore, una volta mappati, vanno ridotti. Nel secondo caso, invece, l’azienda “compensa”, ovvero evita emissione di gas effetto serra investendo in progetti di:

- sostituzione di fonti fossili e sviluppo di energie rinnovabili al di fuori della propria catena del valore,
- sequestro o neutralizzazione di emissioni attraverso assorbimento naturale (progetti di riforestazione) e/o meccanico (tecnologie di “carbon capture and storage”) (*ibidem*).

La strategia aziendale per essere efficace deve attingere sia da pratiche incrementali sia di compensazione per sfruttarne le sinergie, oltre ad adottare un approccio emergente di riesamina e adeguamento (*ibidem*).

Per ciascun traguardo imposto, inoltre, l'impresa deve:

- 1) Stabilire i target e i relativi KPI (Key Performance Indicator);
- 2) Stimarne i tempi;
- 3) Individuare la persona responsabile a cui eventualmente assegnare il coordinamento di un gruppo di lavoro;
- 4) Stabilire la periodicità di monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi e dei relativi target;
- 5) Mettere a disposizione le risorse necessarie (*ibidem*).

In ciò è fondamentale che i dirigenti fissino obiettivi che, approvati poi dal *middle management*, siano coerenti con la strategia, raggiungibili, monitorabili e integrabili nel tempo con altri obiettivi e risorse (*ibidem*).

L'engagement degli attori passa anche per la comunicazione che l'impresa fa del proprio percorso verso lo zero netto. Dal punto di vista interno, questa dovrebbe iniziare dal vertice per poi essere esteso nelle strategie del management, fino a rendere l'adesione all'iniziativa il più possibile integrata all'interno dell'intera azienda e dei suoi strumenti, cosicché la sfida climatica non venga percepita come esterna e/o secondaria (*ibidem*).

Mentre, per gli attori esterni va curata una comunicazione in grado di coinvolgerli e creare consapevolezza di ciò che l'azienda sta facendo o cercando di fare per il Net Zero 2030. Questo inizia individuando i vari stakeholder, i loro interessi e grado di influenza e, sulla base di ciò, creare strumenti di comunicazione ad hoc per ognuno (*ibidem*). La comunicazione è importante che sia positiva, cioè che comunichi il contributo e il valore aggiunto che ogni referente può portare all'iniziativa (*ibidem*). Il linguaggio, poi, deve essere consono al destinatario e anche al canale di comunicazione scelto, che può essere:

- il sito aziendale,
- la newsletter interna e/o esterna,
- i social media,
- le Public Relation (PR)
- gli eventi.

3.3 Analisi descrittiva delle B Corp spagnole, olandesi ed inglesi

Spagna, Paesi Bassi e Regno Unito rappresentano un territorio fertile per le B Corp, che in questi paesi si sono diffuse e continuano a farlo. Si tratta di un campione interessante per differenze culturali, economiche e politiche che permette di osservare il fenomeno di queste aziende sotto diverse prospettive.

I dati relativi a queste aziende sono stati estratti dal dataset pubblico “B Corp Impact Data” al sito *data.world*, gestito da B Lab. Sono qui presenti tutte le informazioni di tutte le B Corporation, in particolare le informazioni relativi al B Impact Assesment di ciascuna⁷⁸.

In tutto il mondo le B Corp attualmente certificate sono 4545, in particolare in Spagna, Paesi Bassi e Regno Unito hanno sede rispettivamente 100, 134 e 685 aziende, che rappresentano il 20,2 % del totale.

La figura che segue mostra come la diffusione di queste aziende continui in tutti e 3 i Paesi sin dal 2013, sebbene si possa osservare come in Spagna il tasso di crescita sia sempre stato maggiore o uguale all’anno precedente, mentre Paesi Bassi e Regno Unito sono cresciute ad un minor ritmo in almeno un’occasione, entrambe nel 2016, per poi riprendersi fino a registrare, al pari della Spagna, la maggiore crescita in termini assoluti del 2021⁹.

⁷ Il dataset può essere scaricato tramite Excel e nello specifico fornisce i seguenti dati: ID dell’azienda (Codice univoco assegnato all’azienda al momento della registrazione, al quale si fa riferimento sia quando vengono aperte nuove sedi sia per i successivi assesment), nome dell’impresa, data della prima certificazione, data dell’ultimo BIA eseguito, stato della certificazione, descrizione dell’azienda, tipo di industria, categoria più specifica dell’industria, prodotti o servizi offerti, paese, regione e città, settore, dimensione (numero dei dipendenti), sito web B Corp, anno del BIA, overall_score (il punteggio totale del B Impact Assesment), “impact_area_A” (il punteggio relativo ad ogni Impact Area del BIA), “impact_area_it_A” (il punteggio di ogni Impact Topic), “certification_cycle” (il numero di B Impact Assesment svolti)

⁸ Da qui in poi le B Corp sono state filtrate come “certified” e “1” nel “certification_cycle” per far riferimento all’ultimo BIA di ogni impresa

⁹ L’anno 2022 in tutti e tre i paesi è inferiore rispetto ai precedenti, ma ciò è in linea con le aspettative di crescita del biennio precedente se si pensa che ora il 2022 è al giro di boa.

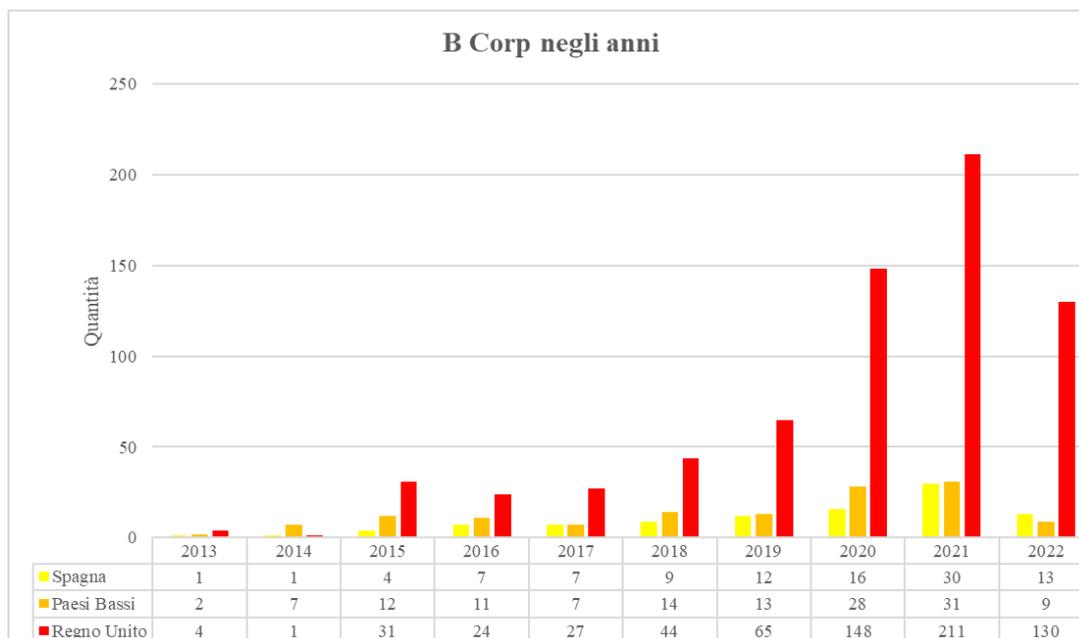


Figura 14 – B Corp negli anni – elaborazione propria basata sui dati (B Lab, 2022c)

Nella figura che segue, invece, si prosegue osservando la diffusione rispetto alla variabile dimensione, intesa come numero di dipendenti. Si può osservare un’omogeneità nella diffusione rispetto a questa variabile:

- L’80% del totale di ciascun paese è coperto dalle categorie “0”, “1-9” e ”10-49”, in particolare sono queste ultime due a rappresentare lo “zoccolo duro” della comunità B Corp;
- Le aziende con un numero di dipendenti superiore a 1000 non raggiungono in nessuno dei 3 casi la decina e ciò si osserva anche a livello globale, per un totale di 83 imprese (*ibidem*). Ciò può essere in linea con quanto detto da Ritala, et al. (2018) che, analizzando alcune aziende appartenenti al S&P 500, ha riscontrato una maggiore difficoltà nelle imprese di maggiori dimensioni ad integrare logiche di sviluppo sostenibile.

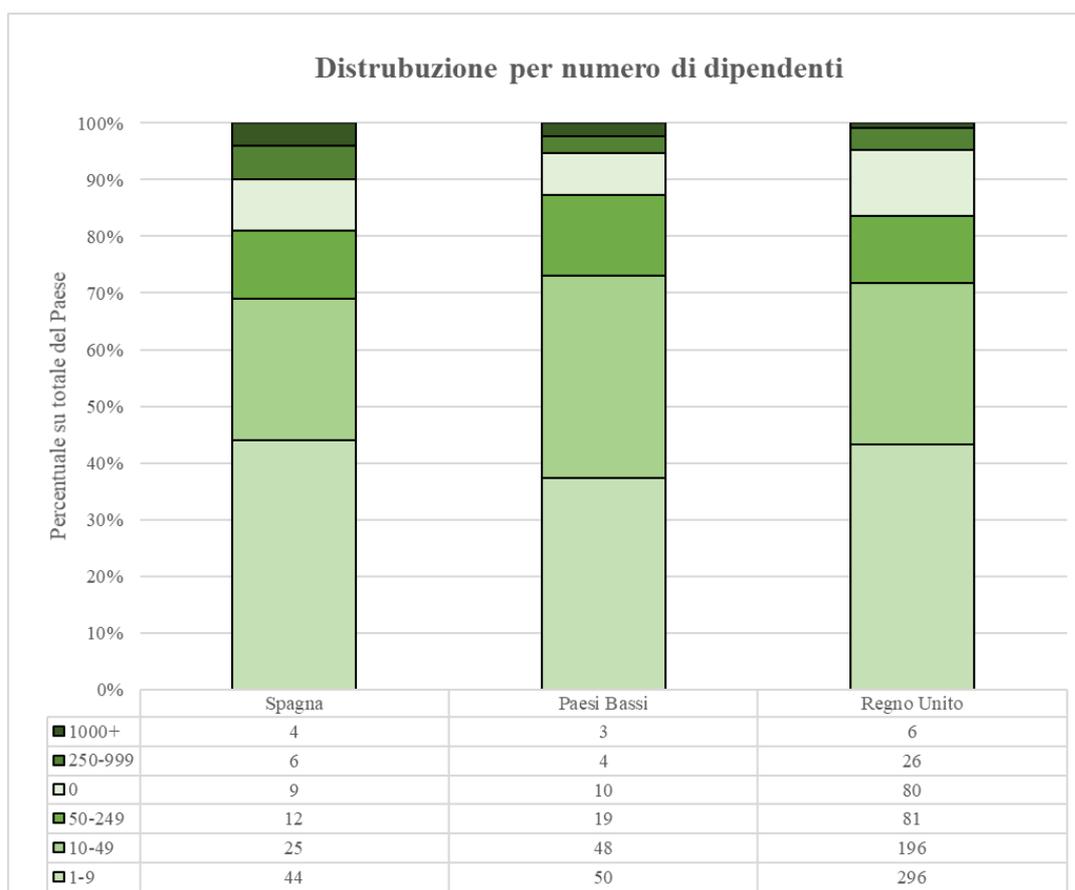


Figura 15 – Distribuzione per numero di dipendenti – *elaborazione propria basata sui dati (B Lab, 2022c)*

Un'altra dimensione di interesse è il settore, che si divide in:

- “Agriculture/Growers”, gestione di una fattoria o di un impianto di trasformazione agricola o utilizzo delle colture agricole come principale input;
- “Manufacturing”, produzione di almeno il 10% dei propri prodotti per vendite B2B o B2C;
- “Service with Minor Environmental Footprint”, servizi non fisici per cui l'impresa non vende prodotti e non gestisce/possiede edifici di manifattura, vendita al dettaglio o all'ingrosso;
- “Service with Significant Environmental Footprint”, servizi industriali con un impatto ambientale materiale positivo grazie alle proprie infrastrutture, rifornimenti o l'intensità delle operazioni nella consegna dei servizi (ad esempio hotel, ristoranti, università);
- “Wholesale/Retail”, vendita di prodotti fisici senza possederli o gestirne la fabbricazione (B Lab, 2021b).

In figura 16 si osserva un fenomeno simile a quello precedente poiché l'80% del totale è diviso solamente tra due categorie, “Service with Minor Environmental Footprint” e “Wholesale/Retail”, in particolare la prima autonomamente copre almeno il 50 % di ogni Paese.

In tutti e tre le Nazioni “Agriculture/Growers” è quasi assente, mentre “Service with Significant Environmental Footprint” e “Manufacturing” completano il quadro in modo pressoché identico.

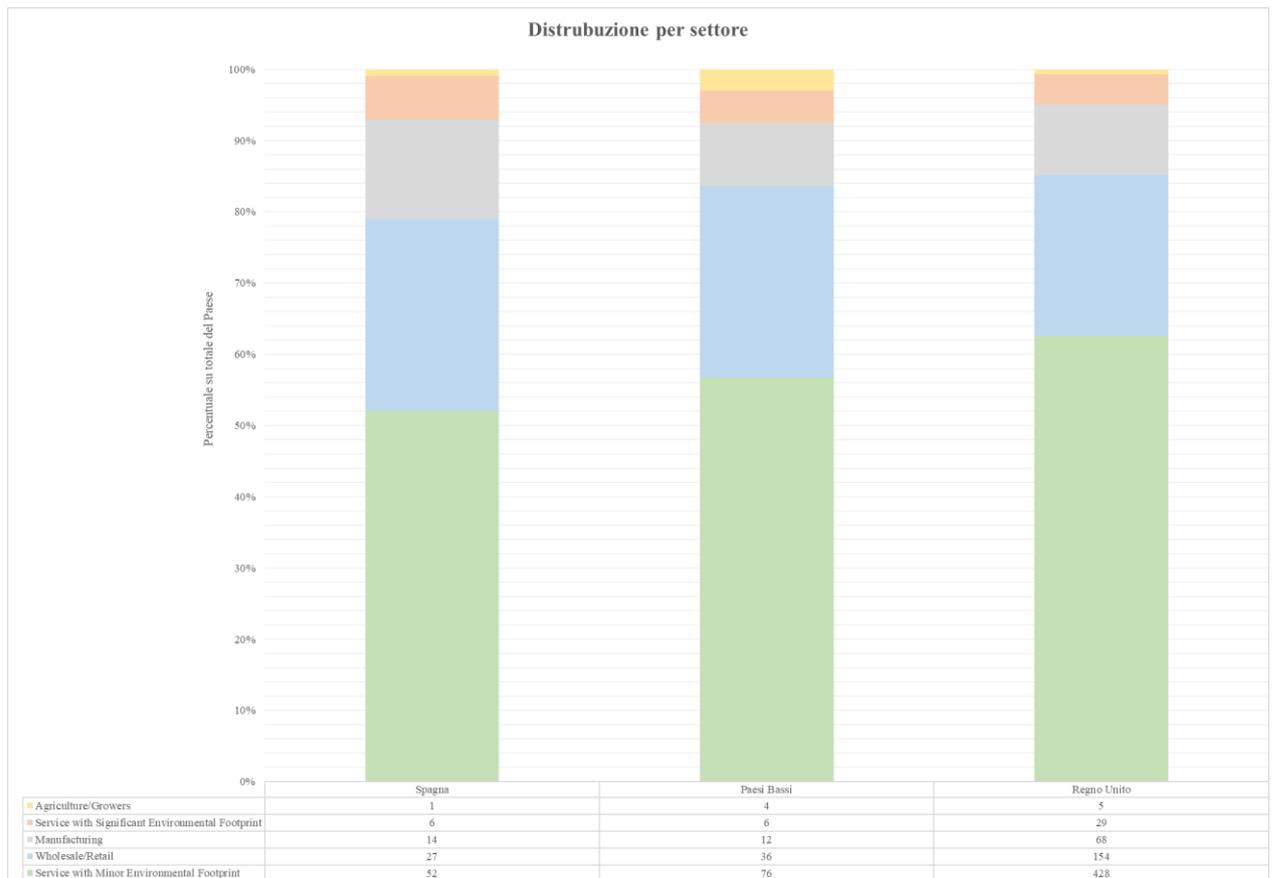


Figura 16 – Distribuzione per settore – *elaborazione propria basata sui dati (B Lab, 2022c)*

A questo punto è possibile entrare nello specifico delle performance delle imprese di questi tre paesi sulla base del punteggio totale ottenuto nel BIA, “overall_score”, e sulla sola area ambientale, “impact_area_environment”.

Anzitutto, in figura 17 si può osservare che, a partire dal 2018, la media del BIA nei tre paesi segue lo stesso *trend*, ovvero un crollo nel 2019 a cui segue una crescita costante fino al 2022, anno in cui solamente la Spagna ha un punteggio inferiore rispetto all’anno base considerato. La media dei punteggi, inoltre, si trova al di sopra del punteggio minimo di 80 per almeno 4,2 punti, fino ad un massimo di 8,1.

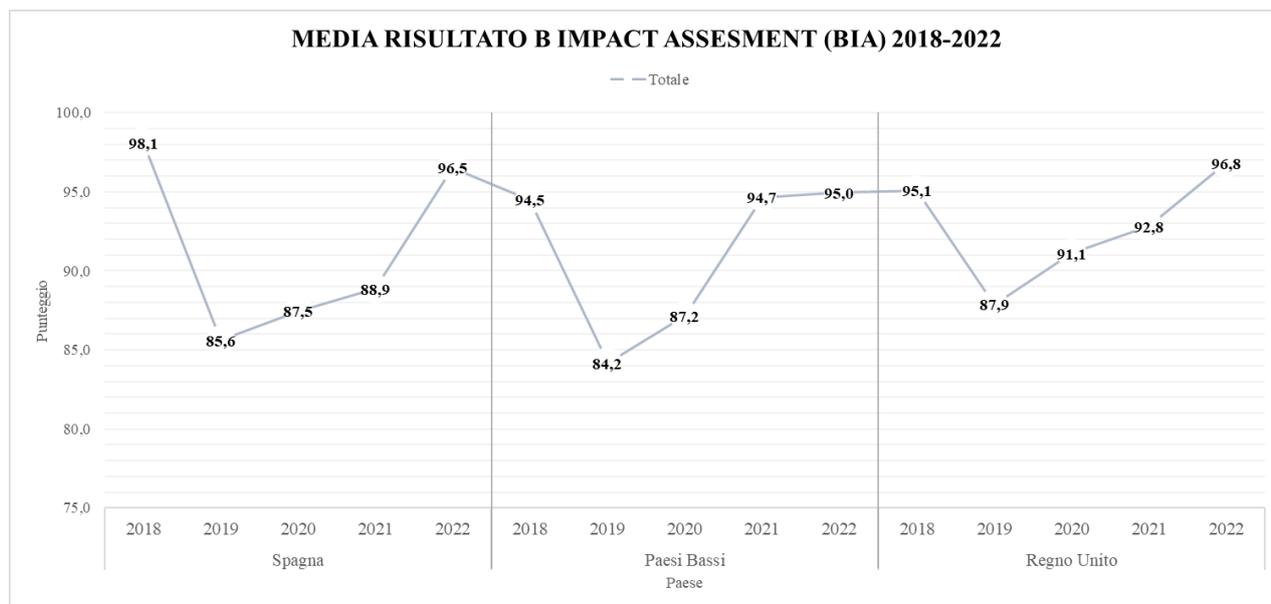


Figura 17 – Media risultato BIA 2018-2022 – elaborazione propria basata sui dati (B Lab, 2022c)

Andando a fondo sui punteggi che compongono il BIA, nella figura che segue è illustrato l’andamento della media dei punteggi per ciascuna Impact Area dal 2018. Nei 3 Paesi si osserva che “Community” e “Workers” sono le due sezioni con la media dei punteggi superiore, in alcuni casi addirittura doppio rispetto all’area peggio collocata, “Customers”, mentre “Governance” ed “Environment” si collocano generalmente nell’area di mezzo. Sia in Spagna che nei Paesi Bassi e nel Regno Unito almeno due indicatori sono peggiorati, nello specifico “customers” è diminuito in tutti questi Stati, mentre “governance” è l’unico a terminare con una situazione migliore.

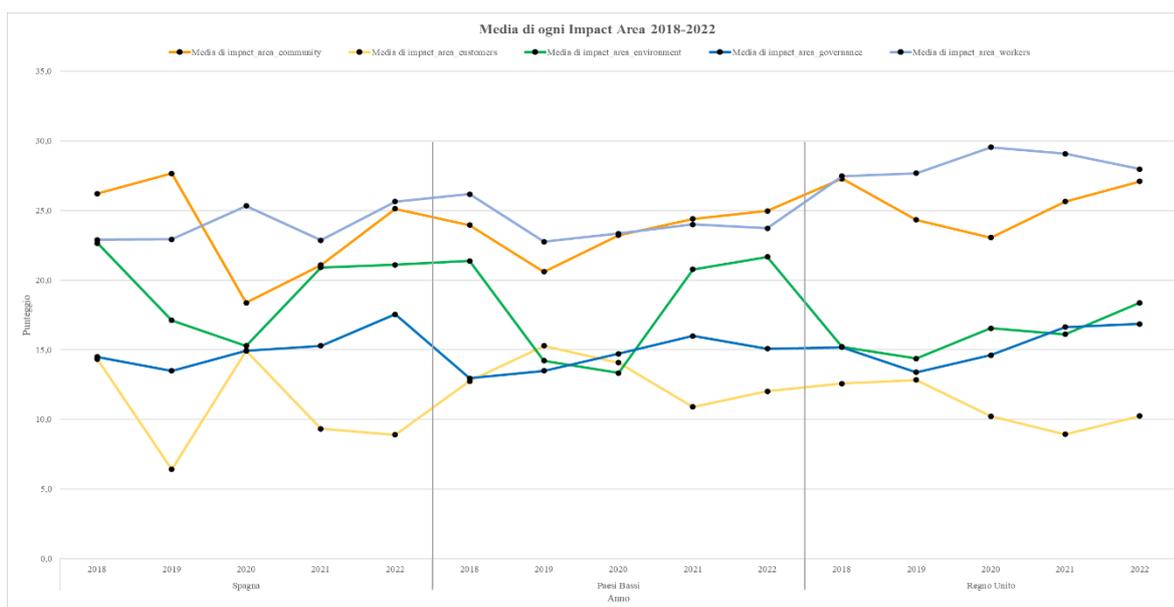


Figura 18 – Media di ogni Impact Area 2018-2022 – elaborazione propria basata sui dati (B Lab, 2022c)

Poi, sono stati confrontati i punteggi di “overall_score” e “impact_area_environment” rispetto alle variabili “size” e “sector”.

Iniziando dalla prima, in Spagna la figura 19 mostra che la media del punteggio totale dell’assessment è compreso nell’intervallo 85,3 – 94 punti, senza osservare una correlazione tra aumento/diminuzione del numero dei dipendenti e valutazione. L’area ambientale, invece, è mediamente migliore quando il numero dei dipendenti è maggior di 50, però si tratta solamente del 22% della popolazione spagnola di B Corp.

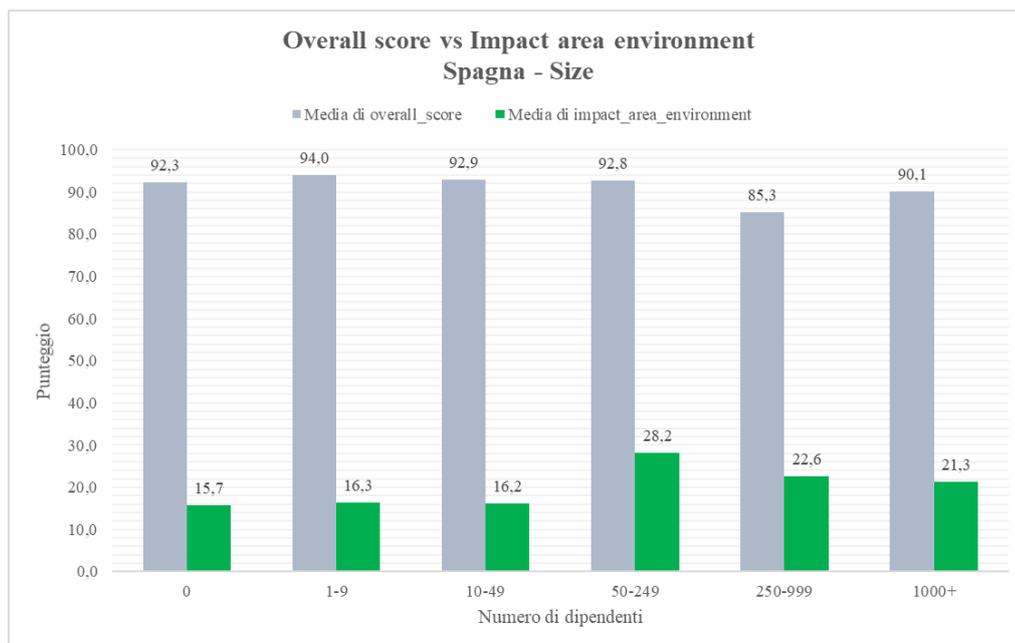


Figura 19 – Overall vs Environment, Spagna - Size – *elaborazione propria basata sui dati (B Lab, 2022c)*

Nella stessa regione il confronto tra settori, come da figura 20, riporta un “overall_score” medio compreso tra 87,0 e 101,7 punti, dove la categoria più popolata, “Service with Minor Environmental Footprint”, si colloca al secondo posto. Al primo posto, invece, si trova la meno presente, “Agriculture/Growers” anche per quanto riguarda la tutela ambientale, mentre la precedente è la peggio collocata. In aggiunta, solo 28,8% delle imprese spagnole ha ottenuto un punteggio nell’area ambientale superiore a 25.

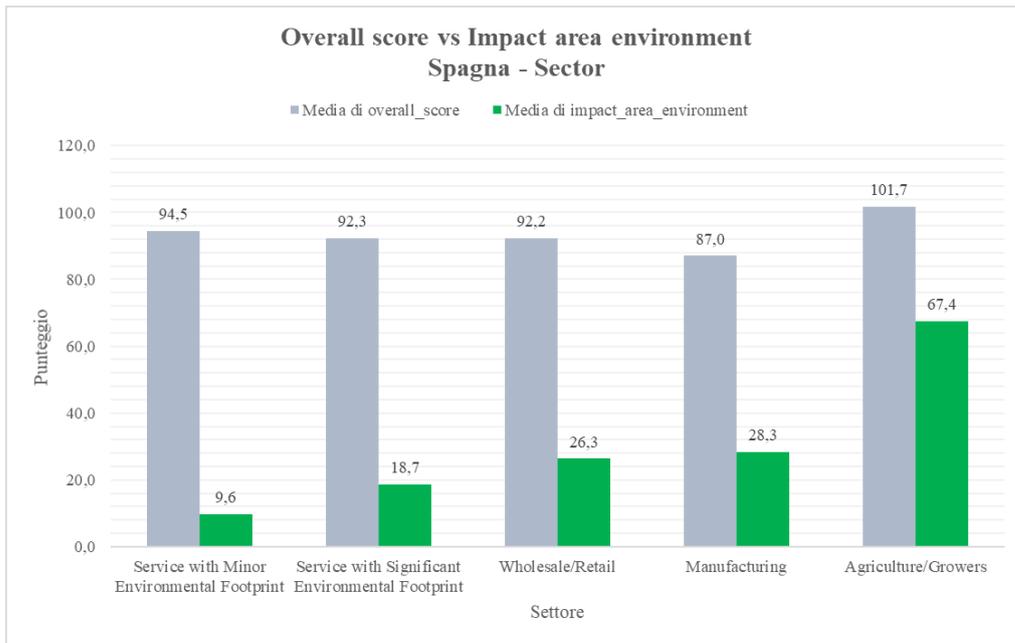


Figura 20 – Overall vs Environment, Spagna - Sector – *elaborazione propria basata sui dati (B Lab, 2022c)*

Le due figure che seguono mostrano come Paesi Bassi e Regno Unito portino alle medesime conclusioni relativamente alla variabile “sector”.

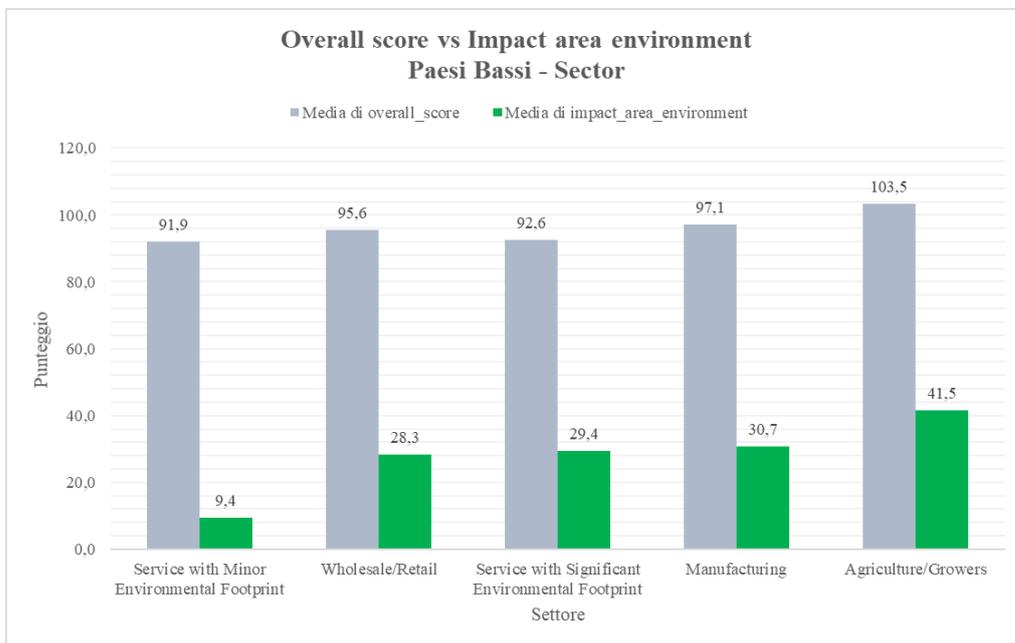


Figura 21 – Overall vs Environment, Paesi Bassi - Sector – *elaborazione propria basata sui dati (B Lab, 2022c)*

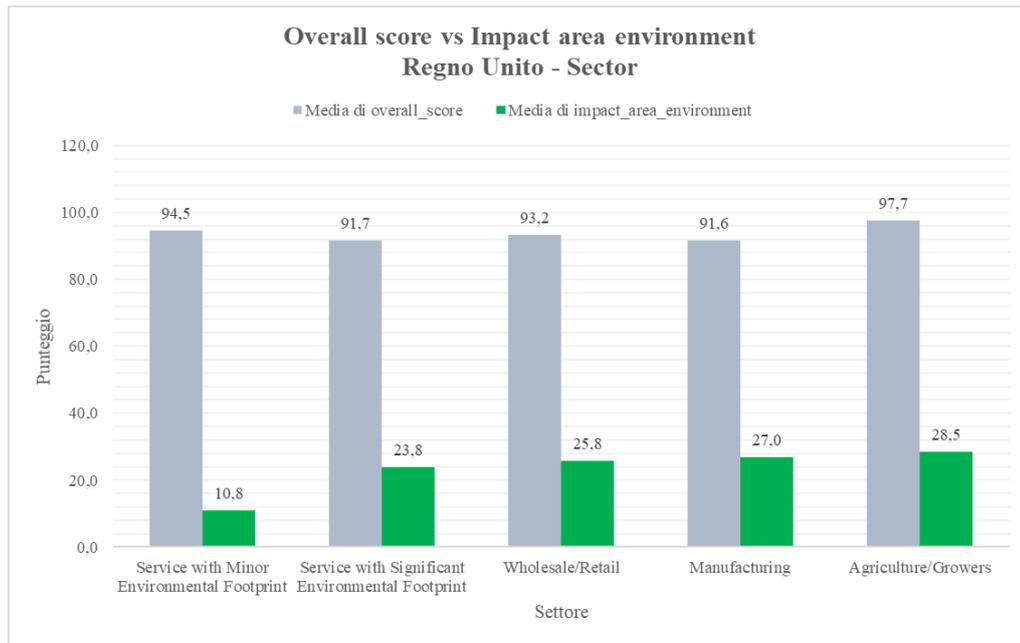


Figura 22 – Overall vs Environment, Regno Unito - Sector – *elaborazione propria basata sui dati (B Lab, 2022c)*

Ritornando alla variabile “size” per i Paesi Bassi, la figura 23 mostra che la media di “overall_score” è compresa nell’intervallo 90,1 relativa a “10-49” e 100,1 di “0”, senza una particolare tendenza. Per “impact_area_environment”, le B Corp olandesi, seppure con punteggi superiori, rispecchiano la situazione spagnola già descritta.

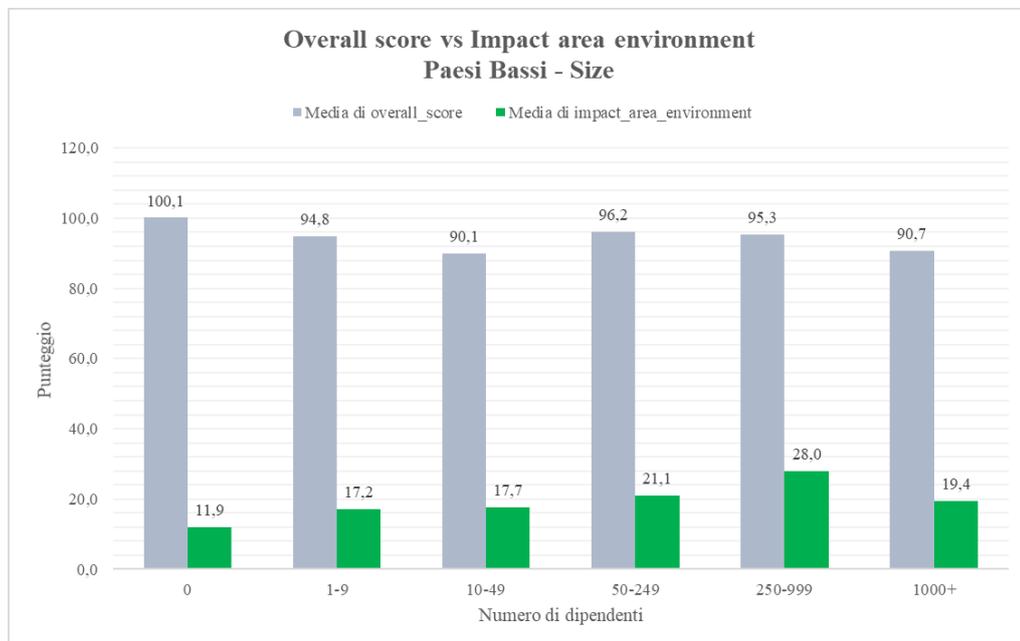


Figura 23 – Overall vs Environment, Paesi Bassi - Sector – *elaborazione propria basata sui dati (B Lab, 2022c)*

La figura relativa a “size” in Regno Unito mostra una situazione più omogenea rispetto agli altri due Stati, dal momento che entrambe le medie delle valutazioni si collocano su introni più ristretti. Anche qui, però, per un numero di dipendenti compreso tra 50 e 999 corrisponde una migliore performance ambientale.

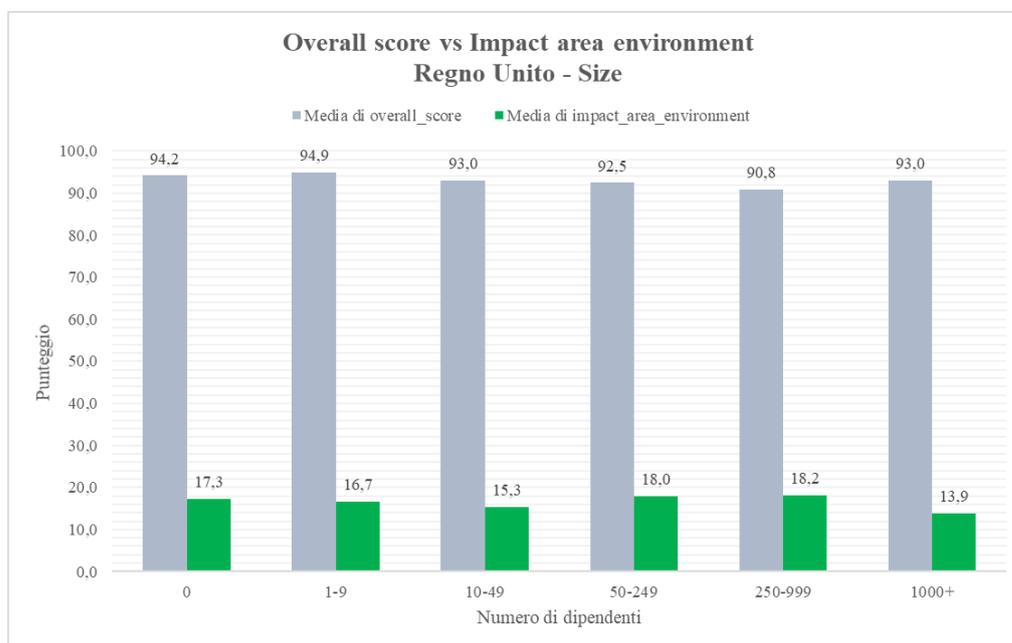


Figura 24 – Overall vs Environment, Regno Unito - Sector – *elaborazione propria basata sui dati (B Lab, 2022c)*

3.3.1 B Corp in Olanda, Spagna e Paesi Bassi per il Net Zero 2030

Lo step successivo di analisi riguarda i business model e la relativa valutazione per le B Corp che in Spagna, Paesi Bassi e Regno Unito hanno aderito all’iniziativa Net Zero2030.

Qui i dati provengono da un’analisi accademica di 470 B Corp italiane, spagnole, olandesi ed inglesi. A queste sono state aggiunte, oltre alle informazioni già ricavabili dal precedente dataset, indicazioni sul modello di business impiegato¹⁰. Questo è stato valutato prima qualitativamente per capire a quale sustainable business model facesse riferimento rispetto alla tassonomia di otto archetipi di Bocken, et al. (2014) presentata nel capitolo precedente poi, è stata fatta una valutazione quantitativa con una variabile dummy 0-1, dove il valore 1 indica la presenza di quell’archetipo per quella azienda.

A questa ricerca, dunque, è stata aggiunta l’adesione o meno all’iniziativa Net Zero 2030, mostrando come delle 362 B Corp di Spagna, Paesi Bassi e Regno Unito mappate con un SBM

¹⁰ Le informazioni presenti nel documento Excel ricavate da B Lab (2022) sono: il nome, lo Stato, il settore, lo stato della certificazione, il numero dei dipendenti, il sito aziendale, l’anno di assesment, lo score generale del BIA il punteggio di ogni Impact Area. A questi sono stati aggiunti il sito aziendale da cui sono stati presi le successive informazioni, la missione sociale/ambientale, le azioni portate avanti, l’integrazione di iniziative sociali/ambientali e il sustainable business model impiegato.

130 siano state individuate come “B Corp per Net Zero 2030”¹¹, ovvero hanno effettuato il Pledge, mentre le restanti 232 come “Altre B Corp”.

All’interno dell’iniziativa le B Corp di tutto il mondo rappresentano il 60,2% delle imprese che partecipano, mentre i 3 stati di riferimento rappresentano il 22,3% di queste 1110 B Corp e il 13,4 % di tutte le imprese. Le B Corporation spagnole, inglesi e olandesi mappate con un SBM che hanno aderito, invece, sono il 35,9% delle 362 B Corp mappate dei tre paesi e il 52,6% di tutte le B Corp che in Spagna, Paesi Bassi e Regno Unito hanno aderito all’iniziativa.

Iniziando a confrontare le performance dell’assessment di “B Corp per Net Zero 2030” e “Altre B Corp”, si osserva in figura 25 che le seconde hanno un punteggio medio maggiore in tutti e tre gli Stati, sia in “overall_score” sia in “impact_area_environment”.

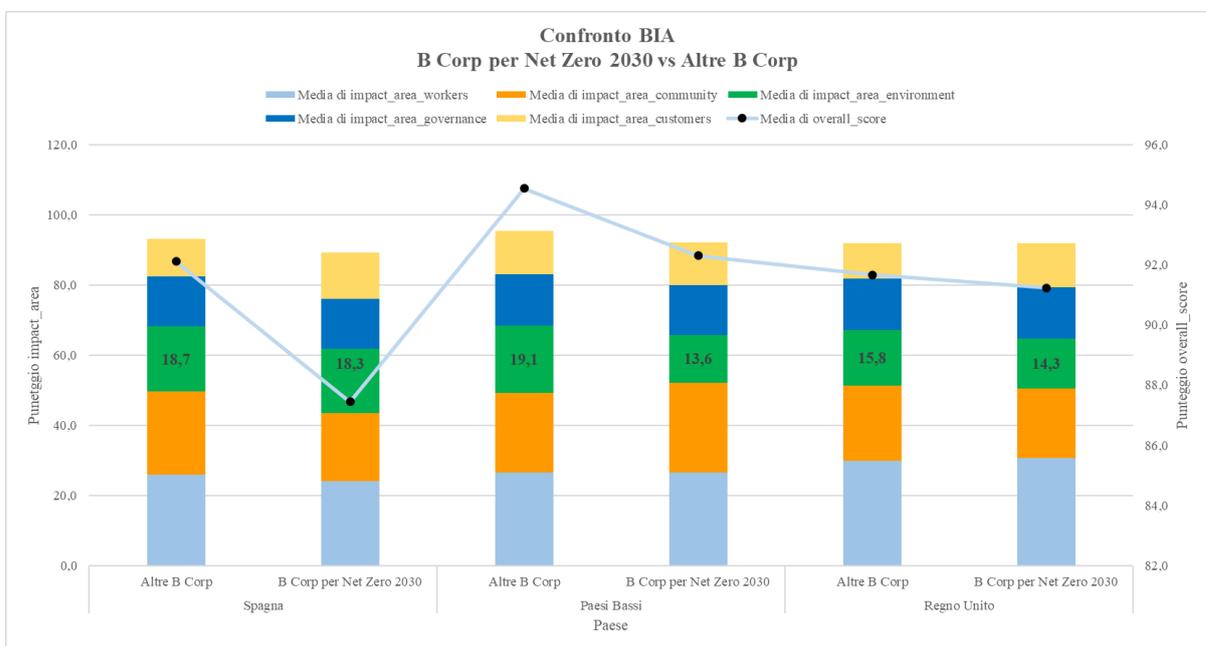


Figura 25 – Confronto BIA B Corp per Net Zero 2030 vs Altre B Corp – *elaborazione propria basata sui dati (Airtable, 2022; B Lab, 2022c)*

Proseguendo con un’analisi di settore¹², la figura sottolinea la superiorità di “Altre B Corp” se si guarda alla media del B Impact Assessment totale. Infatti, escludendo i casi in cui non sia possibile il confronto per un settore, queste sono inferiori solamente in due casi: “Service with Minor Environmental Footprint” in Spagna e nei Paesi Bassi, che è però il settore più popolato.

¹¹ Come per i precedenti dati le B Corp in questione sono state filtrate come “certified”. Per tale motivo delle 130 aziende che hanno aderito a Net Zero 2030 sono escluse 12 in quanto “de-certified”.

¹² L’analisi per n° di dipendenti non è stata qui fatta poiché nella ricerca accademica mancano le categorie “0” e “1-9”.

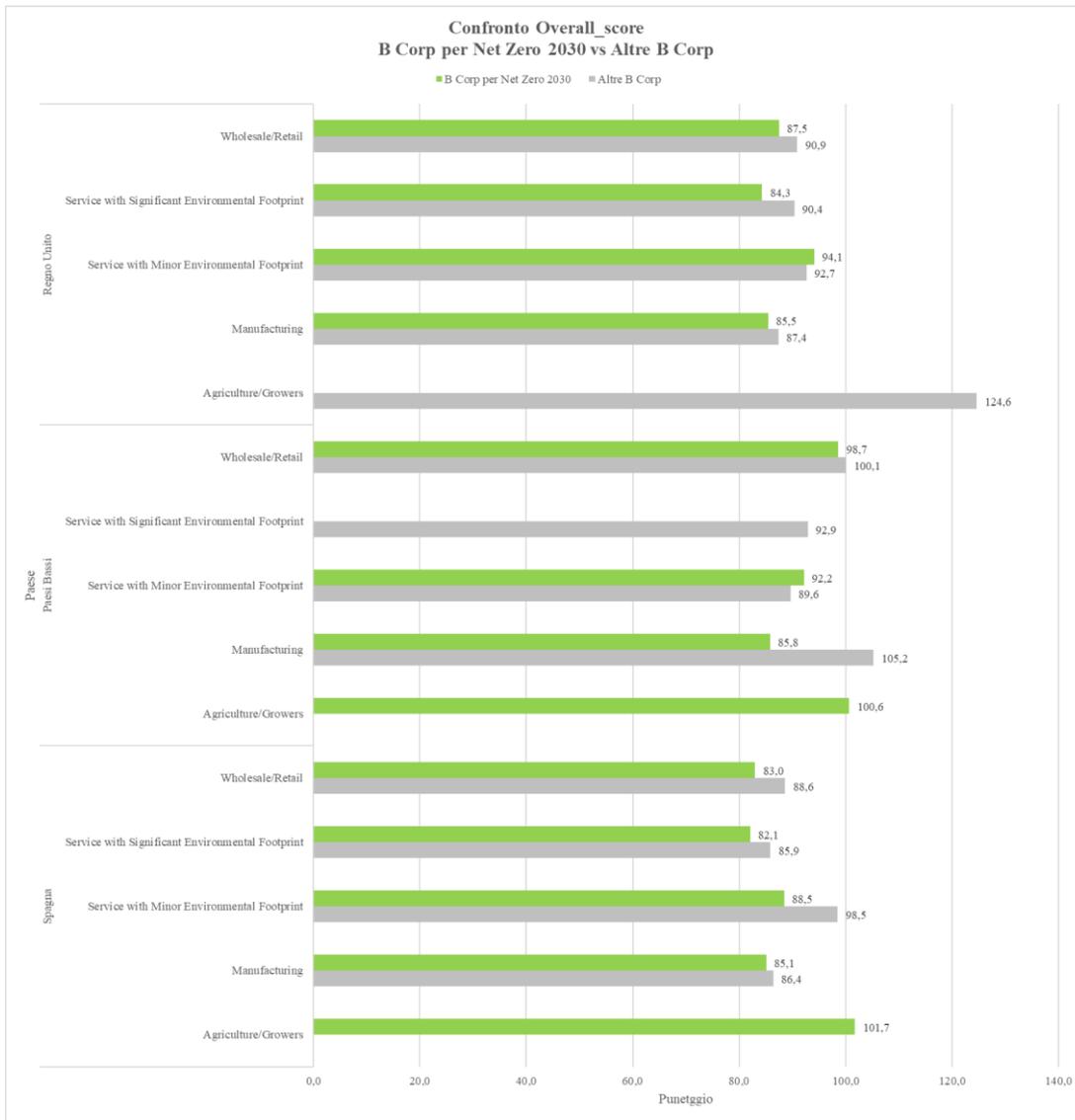


Figura 26 – Confronto Overall B Corp per Net Zero 2030 vs Altre B Corp – *elaborazione propria basata sui dati (Airtable, 2022; B Lab, 2022c)*

Anche il confronto relativo alla dimensione ambientale vede “B Corp per Net Zero 2030” superiore a chi non ha aderito all’iniziativa nel campione considerato in un solo caso, “Manufacturing” nel Regno Unito.

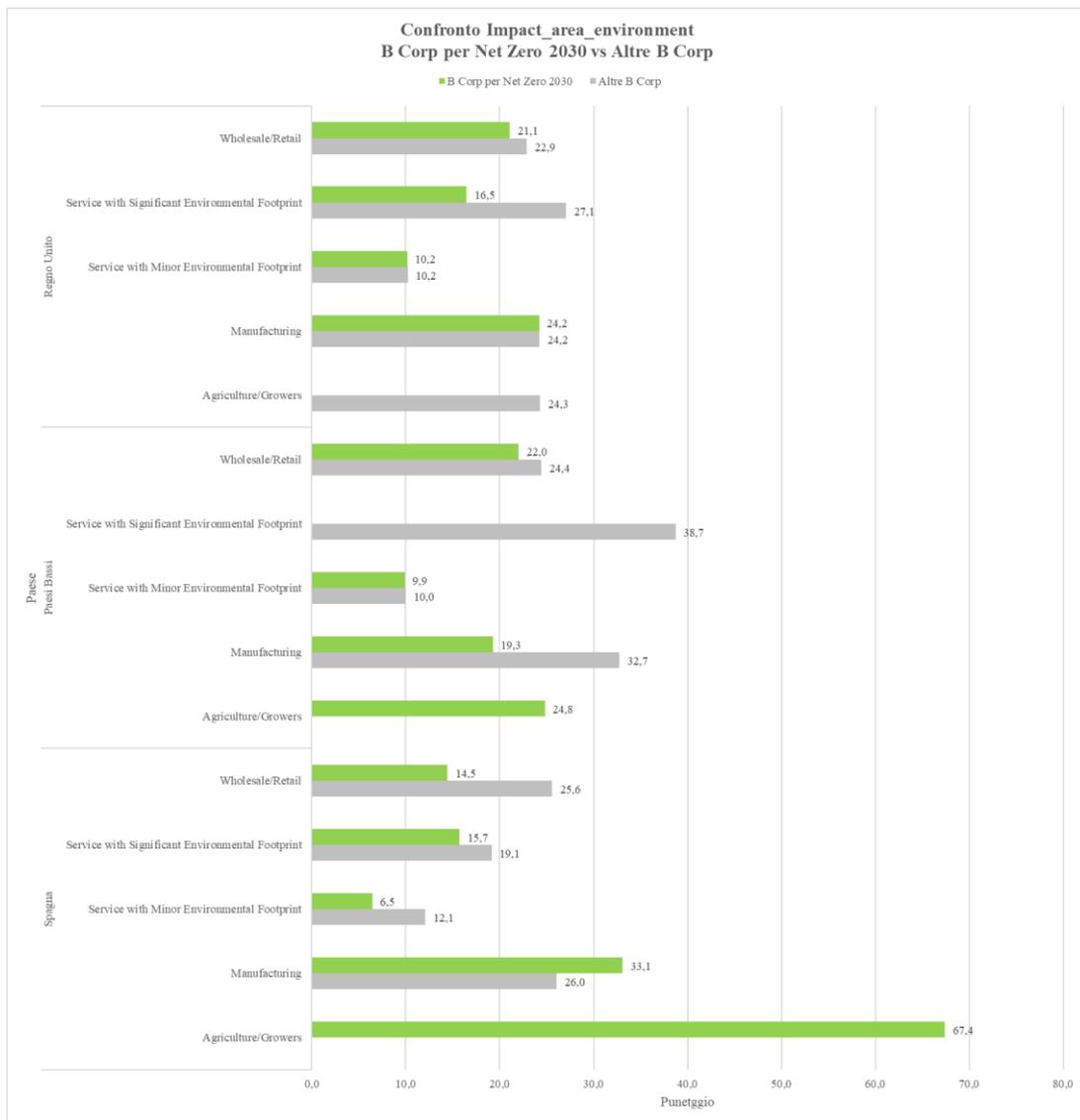


Figura 27 – Confronto Environment B Corp per Net Zero 2030 vs Altre B Corp – elaborazione propria basata sui dati (Airtable, 2022; B Lab, 2022c)

Infine, è possibile confrontare le performance del campione di B Corp mappate con un SBM che, riprendendoli, sono:

- SBM 1, “Maximise Material and Energy Efficiency”,
- SBM 2, “Create Value from Waste”,
- SBM 3, “Substitute with Renewables and Natural Processes”,
- SBM 4, “Deliver Functionality, not Ownership”,
- SBM 5, “Adopt a Stewardship Role”,
- SBM 6, “Encourage Sufficiency”,
- SBM 7, “Repurpose for Society/Environment”,
- SBM 8, “Develop Sustainable Scale-up Solutions” (Bocken, et al., 2014).

È possibile osservare nella figura sotto riportata che nei tre Paesi aggregati le strategie più utilizzate riferiscono ai SBM 8 e 3, sia per chi ha effettuato il Pledge a Net Zero 2030 sia per le altre imprese.

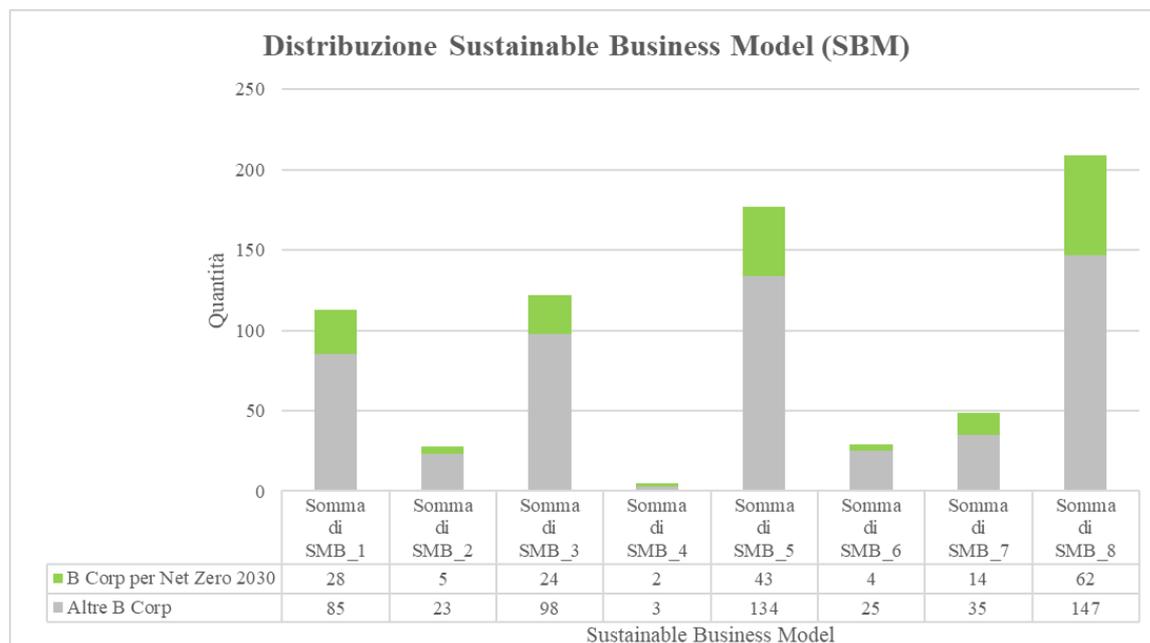


Figura 28 – Distribuzione SBM – *elaborazione propria basata sui dati (Airtable, 2022; B Lab, 2022c)*

Dando uno sguardo più approfondito, in Spagna il confronto tra la media dei punteggi totali del BIA e della sola area ambientale porta alla luce che:

- Solamente “Repurpose for Society/Environment” è associato ad una migliore performance generale per le B Corp che hanno aderito a Net Zero 2030,
- Per queste in soli 2 casi su 5 “impact_area_environment” è migliore, ovvero per SBM 3 e 5.

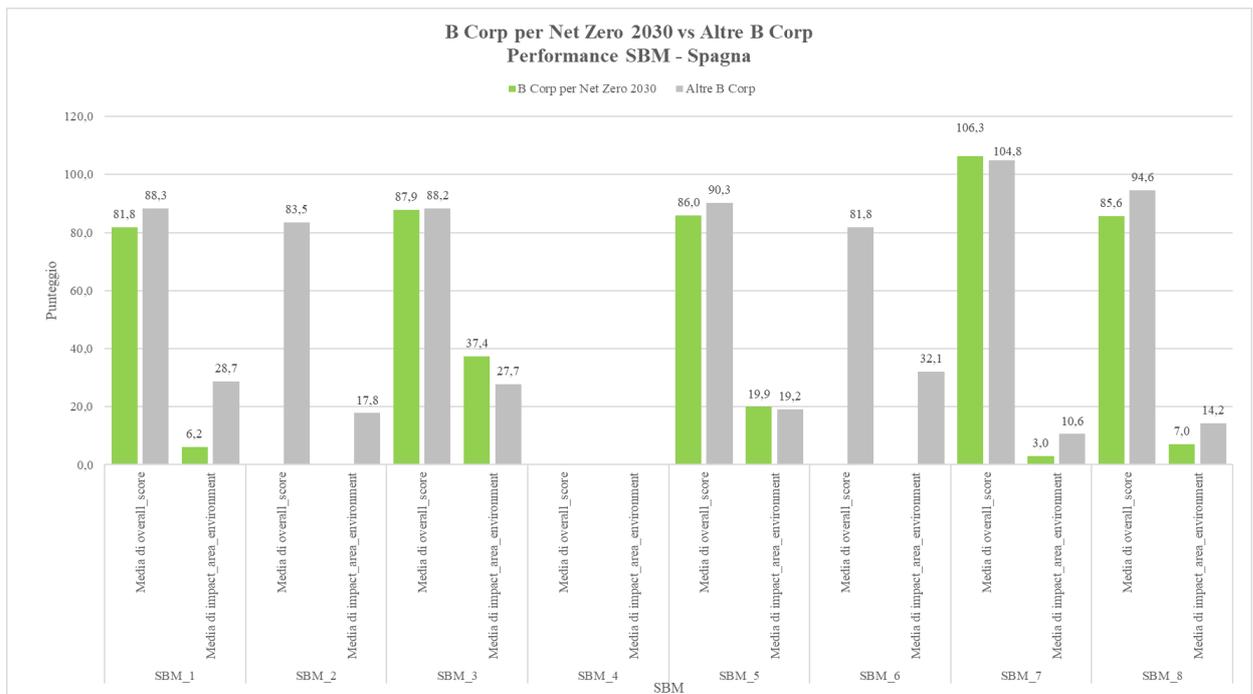


Figura 29 – B Corp per Net Zero 2030 vs Altre B Corp, Performance - Spagna– *elaborazione propria basata sui dati (Airtable, 2022; B Lab, 2022c)*

La situazione nei Paesi Bassi riportata in figura 30 non si discosta da quanto appena descritto perché solo SBM 8 posiziona B Corp per Net Zero 2030 al di sopra delle altre B Corp olandesi in termini di BIA totale. Ugualmente allo scenario spagnolo, 2 casi su 5, “Create Value from Waste” e “Encourage Sufficiency”, sono caratterizzati da un “impact_area_environment” per le B Corp mappate che nei Paesi Bassi hanno aderito all’iniziativa della comunità delle B Corp.

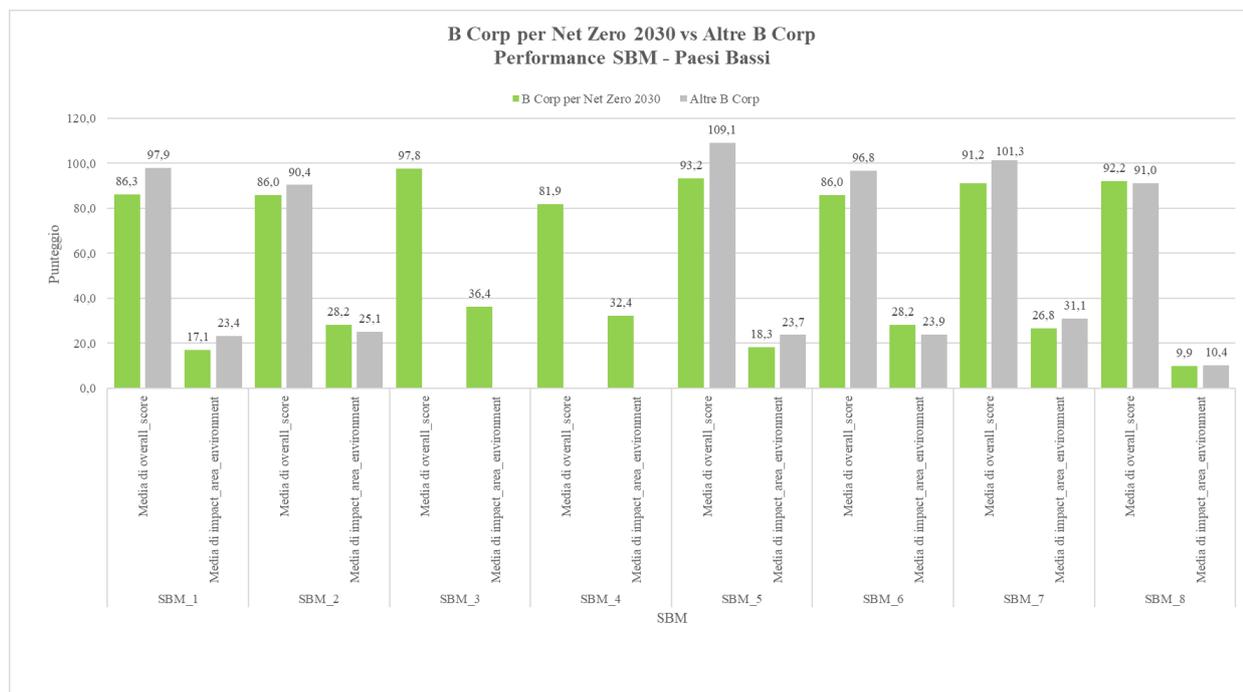


Figura 30 – B Corp per Net Zero 2030 vs Altre B Corp, Performance–Paesi Bassi – elaborazione propria basata sui dati (Airtable, 2022; B Lab, 2022c)

Infine, in figura 31 è fotografata la situazione in Regno Unito: in due casi, SBM 6 e 8, la valutazione totale è superiore (ma su più confronti) e in altrettanti casi, SBM 6 e SBM 7, lo score ambientale è migliore.

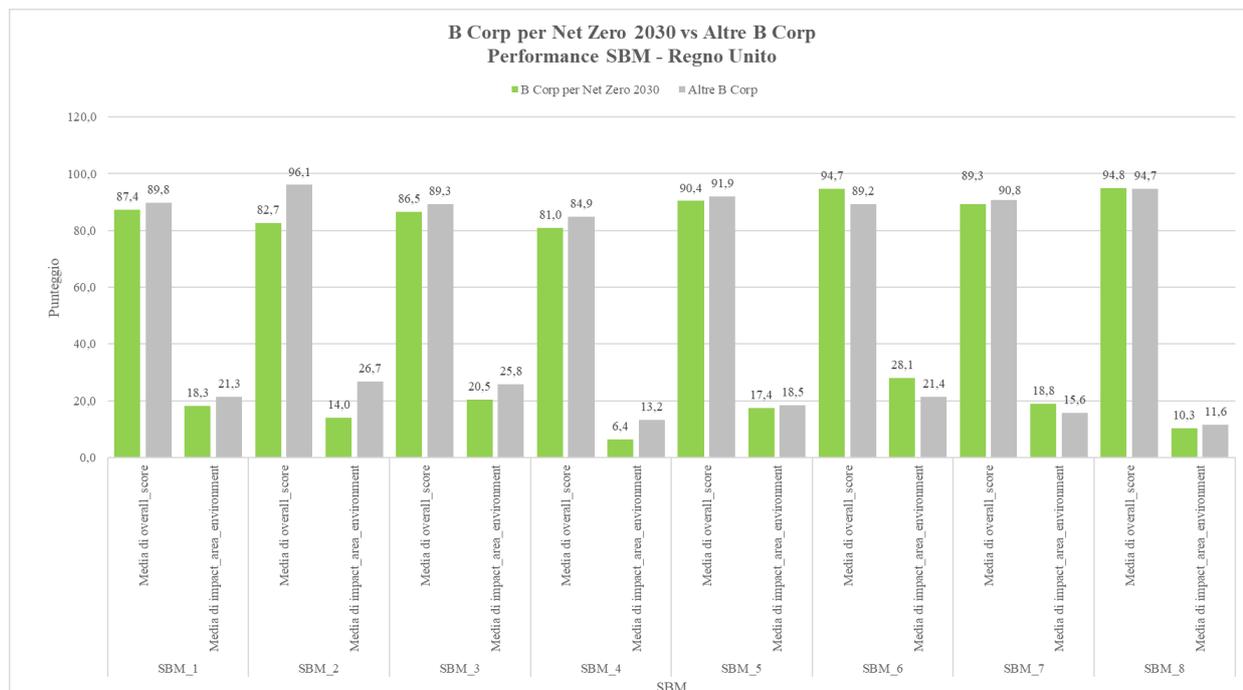


Figura 31 – B Corp per Net Zero 2030 vs Altre B Corp, Performance–Regno Unito – elaborazione propria basata sui dati (Airtable, 2022; B Lab, 2022c)

Per concludere e riassumere questi ultimi passaggi, i sustainable business model ecologici (SBM 1,2 e 3) delle B Corp di tutti e tre gli stati non hanno apportato migliori valutazioni ambientali alle imprese che si sono impegnate a raggiungere lo zero netto entro il 2030. Queste aziende sembrano ottenere migliori risultati ambientali (2 casi su 2) ricorrendo all'archetipo 6, mentre ai modelli di business sostenibile più diffusi, "Develop Sustainable Scale-up Solutions" e "Adopt a Stewardship Role" non sono associati punteggi migliori. Queste considerazioni, però, si basano su una valutazione ex ante di queste imprese, sul loro BIA, e non sul loro successo o fallimento nel raggiungere l'obiettivo imposto da Net Zero 2030, mentre si può osservare come i sustainable business model siano ampiamenti diffusi tra le B Corporation che hanno effettuato il Pledge

CONCLUSIONI

In conclusione, è possibile ripercorre il percorso svolto e riassumere ciò che emerge.

Il cambiamento climatico è un fenomeno ciclico nella storia che ora, però, sta avvenendo per mano delle attività dell'uomo, in particolare a causa delle emissioni antropiche di gas effetto serra. I principali attori a cui è richiesto un cambiamento sono le aziende, che finora non hanno considerato il costo sociale ed ambientale dovute alle proprie emissioni. Questo ha dato il via alla nascita e allo studio dei sustainable business model, ovvero un nuovo modo di creare, consegnare e catturare valore per tutti gli stakeholder e non unicamente per gli shareholder. L'esempio più concreto di ciò si ritrova nelle B Corp, nello specifico quelle che hanno aderito all'iniziativa promossa da questa comunità, ovvero B Corp Net Zero 2030.

A questo punto sono state analizzate le B Corp di Spagna, Paesi Bassi e Regno Unito: anzitutto è emerso che queste si distribuiscono all'interno di ciascuno Stato in modo percentualmente quasi identico rispetto a due variabili, numero dei dipendenti e settore di appartenenza, e anche i relativi punteggi nel B Impact Assesment presentano molteplici similitudini.

L'analisi è andata ancora più nello specifico, esaminando un campione di B Corp spagnole, olandesi ed inglesi mappate con uno degli otto archetipi di Bocken, et al. (2014). Questa popolazione rappresenta una parte di quella precedentemente considerata ed è stata divisa in 2 gruppi in base all'adesione o meno all'iniziativa Net Zero 2030: "B Corp per Net Zero 2030", ovvero quelle che hanno effettuato il *pledge*, e "Altre B Corp" per la restante parte. Quindi, per ogni stato sono stati confrontati sia i punteggi del BIA sia della sola Impact Area "Environment" rispetto ad ogni SBM. È emerso che questi sono ampliamenti diffusi tra le B Corp che si sono impegnate a raggiungere lo zero netto entro il 2030, inoltre garantiscono punteggi sostanzialmente in linea con "altre B Corp".

Si può quindi affermare che gli obiettivi di partenza sono stati raggiunti, ovvero è stata data una spiegazione olistica e senza ambiguità sul rapporto tra cambiamenti climatici e strategia delle imprese, oltre a portare un caso concreto, diffuso e riconosciuto a livello globale, ovvero le aziende certificate B Corp.

Una lacuna può essere ritrovata nella mancata valutazione delle performance di queste aziende, ma si tratta di un *gap* riconosciuto dalla letteratura attorno al tema non solo della lotta al cambiamento climatico ma in generale delle logiche di sviluppo sostenibile, per le quali intrinsecamente bisogna guardare al lungo periodo per conclusioni corrette e giuste.

In aggiunta, nel contesto dello zero netto o di altri obiettivi di riduzione dei gas effetto serra un confronto efficace potrebbe riguardare la riduzione di questi, confrontando la relativa reportistica di ogni azienda. Si tratta, però, di una valutazione che ha come presupposti una

rendicontazione univoca dei gas effetto serra, che ora manca, e una valutazione che non guardi solo a dove si arriva ma anche come lo si fa.

A questo punto non rimane che essere consci che questo non è il punto di arrivo ma di partenza delle aziende e di tutti gli attori, dalle istituzioni ai consumatori, il cui contributo è altrettanto essenziale per rendere efficace ed efficiente quanto detto finora. La transizione ad un'economia che guardi all'ambiente non passa da una persona o da un'azienda, ma da tutte queste perché si tratta di una sfida globale, che ha cause eterogenee e conseguenze che non rispettano i confini geografici e di colpevolezza.

È necessario andare oltre le idee e passare alla pratica in una crisi che non può più essere rimandata al futuro, perché le attuali generazioni sono sia le prime a dovere rispondere ma anche le ultime a poterlo fare.

BIBLIOGRAFIA

- IPCC, 2021. Annex VII: Glossary [Matthews, J.B.R., V. Möller, R. van Diemen, J.S. Fuglestvedt, V. Masson-Delmotte, C. Méndez, S. Semenov, A. Reisinger (eds.)]. In *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, A. Pirani, S.L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M.I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J.B.R. Matthews, T.K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi, R. Yu, and B. Zhou (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA, pp. 2215–2256, doi:10.1017/9781009157896.022
- Eyring, V. et al., 2021. Human Influence on the Climate System. In *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, A. Pirani, S.L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M.I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J.B.R. Matthews, T.K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi, R. Yu, and B. Zhou (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA, pp. 423–552, doi:10.1017/9781009157896.005
- Gulev, et al. 2021. Changing State of the Climate System. In *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, A. Pirani, S.L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M.I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J.B.R. Matthews, T.K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi, R. Yu, and B. Zhou (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA, pp. 287–422, doi:10.1017/9781009157896.004
- Alonso-Martinez, D., De Marchi, V. e Di Maria, E., 2021. The sustainability performances of sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 323, 129145. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129145>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P. e Evans, S., 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bocken, N.M.P., Weissbrod, I., Tennant, M., 2016. Business Model Experimentation for Sustainability. In: Setchi, R., Howlett, R., Liu, Y., Theobald, P. (eds) *Sustainable Design and Manufacturing 2016. SDM 2016. Smart Innovation, Systems and Technologies*, vol 52. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32098-4_26

- Bocken, N., Boons, F., Baldassarre, B., 2019. Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of cleaner production*. 208, 1498–1512. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.159>
- Broman, G. I., Robèrt, K. H., 2017. A framework for strategic sustainable development. *Journal of cleaner production*, 140, 17-31. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.121>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., e Evans, S., 2018. Sustainable business model innovation: a review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Porter, M., e Kramer, M., 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 89. 62-77
- Schaltegger, S., Hansen, E. G. e Lüdeke-Freund, F. (2016) ‘Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues’, *Organization & Environment*, 29(1), pp. 3–10. <https://doi.org/10.1177%2F1086026615599806>
- Magretta, J., 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 (5). 86-92.
- Zott, C., e Amit, R., 2010. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43 (2–3), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Beattie, V. e Smith, S., (2013). Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate, *The British Accounting Review*, 45 (4), 243-254. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.06.001>
- Teece, D.J., 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 43 (2-3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2009.07.003>
- Osterwalder, A., e Pigneur, Y., 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. 1° ed. Chichester: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., e Tucci, C. L., 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the association for Information Systems*, 16(1), 1. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Richardson, J. E., 2008. The business model: an integrative framework for strategy execution. *Briefings in Entrepreneurial Finance*, 17 (5-6), 133-144. <https://doi.org/10.1002/jsc.821>
- Ritala, P. et al., 2018. Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production*, 170, 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.159>
- World commission on environment and development. (1987). *Our common future*. Oxford, oxford university press.

SITOGRAFIA

- Airtable, 2022. Net Zero 2030 Companies. [online]. Disponibile su: <https://airtable.com/shry2MiYSWGcDmMHn/tblRkevbm6ahEasKd/viw0nV0UB9pPQzE46> [Data di accesso: 20/06/2022]
- B Lab Europe, s.d. What does the B Corp certification mean?. [online]. Disponibile su <https://bcorporation.eu/what-is-a-b-corp/what-does-the-certification-mean/> [Data di accesso: 12/06/2022].
- B Lab Global, 2019. 500+ B Corps Commit to Net Zero by 2030. [Online]. Disponibile su <https://www.bcorporation.net/en-us/news/press/500-b-corps-commit-net-zero-2030> [Data di accesso: 12/06/2022].
- B Lab Global, s.d.. Measuring a company's entire social and environmental impact. [Online]. Disponibile su <https://www.bcorporation.net/en-us/certification> [Data di accesso: 16/06/2022].
- B Lab UK, n.d.. Our theory of change. [Online]. Disponibile su <https://bcorporation.uk/about-b-lab-uk/our-strategy/theory-of-change/> [Data di accesso: 12/06/2022].
- B Lab, 2018. What is the difference between B Corps and Benefit Corps?. [Online]. Disponibile su <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000023060-what-is-the-difference-between-b-corps-and-benefit-corps-> [Data di accesso: 12/06/2022].
- B Lab, 2020a. Impact Areas: Governance, Workers, Community, Environment and Customers. [Online]. Disponibile su <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574683-impact-areas-governance-workers-community-environment-and-customers> [Data di accesso: 12/06/2022].
- B Lab, 2020b. B Impact Assessment Structure. [Online]. Disponibile su <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574682-b-impact-assessment-structure> [Data di accesso: 12/06/2022].
- B Lab, 2020c. Operational Impact vs. Impact Business Models. [Online]. Disponibile su <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574684> [Data di accesso: 12/06/2022].
- B Lab, 2020d. Key Principles of the B Impact Assessment. [Online]. Disponibile su <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574681-key-principles-of-the-b-impact-assessment> [Data di accesso: 15/06/2022].

- B Lab, 2021. Choosing your Assessment Track: Size, Sector, and Location. [Online]. Disponibile su <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000574689-choosing-your-assessment-track-size-sector-and-location> [Data di accesso: 16/06/2022].
- B Lab, 2022a. Meet the requirements. [Online] Disponibile su <https://bcorporation.eu/certification/meet-the-requirements> [Data di accesso: 12/06/2022].
- B Lab, 2022b. Scoring 80-85 in the BIA. [Online]. Disponibile su <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000523684-scoring-80-85-in-the-bia> [Data di accesso: 16/06/2022].
- B Lab, 2022c. B Corp Impact Data. [online]. Disponibile su: <https://data.world/blab/b-corp-impact-data/workspace/file?filename=B+Corp+Impact+Data.csv> [Data di accesso: 20/06/2022]
- BCorpClimateCollective, 2021. Net Zero 2030. [Online]. Disponibile su <https://www.bcorpclimatecollective.org/net-zero-2030> [Data di accesso: 12/06/2022].
- Bhatia, P. Et al., 2011. Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard. [Online]. Disponibile su https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard_041613_2.pdf [Data di accesso: 20/05/2022]
- Encyclopaedia Britannica, 2020. Greenhouse effect. [Online]. Disponibile su <https://www.britannica.com/science/greenhouse-effect> [Data di accesso: 25/05/2022]
- FocalPointIPCCItalia, s.d.. Che cos'è l'IPCC. [Online]. Disponibile su <https://ipccitalia.cmcc.it/cose-lipcc/> [Data di accesso: 23/05/2022]
- IPCC, 2018. Summary for policymakers. [Online]. Disponibile su https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2022/06/SPM_version_report_LR.pdf [Data di accesso: 25/05/2022]
- IPCC, 2022. What are the new insights on climate impacts, vulnerability and adaptation from IPCC?. [Online]. Disponibile su https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/faqs/IPCC_AR6_WGII_Overarching_OutreachFAQ1.pdf [Data di accesso: 23/05/2022]
- IPCC, s.d.. About the IPCC. [online]. Disponibile su <https://www.ipcc.ch/about/> [Data di accesso: 23/05/2022]
- Kennedy, C. et al., 2021. What's the difference between global warming and climate change? [online]. Disponibile su <https://www.climate.gov/news-features/climate-qa/whats-difference-between-global-warming-and-climate-change> [Data di accesso: 20/05/2022]
- OECD, 2003. EXTERNALITIES – OECD [online]. Disponibile su <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3215> [Data di accesso: 07/06/2022].

- Parlamento europeo, 2021. Neutralità carbonica: cos'è e come raggiungerla entro il 2050. [Online]. Disponibile su <https://www.europarl.europa.eu/news/it/headlines/society/20190926STO62270/neutralita-carbonica-cos-e-e-come-raggiungerla> [Data di accesso: 25/05/2022]
- RacetoZero, 2021. Race to Zero Lexicon. [Online]. Disponibile su <https://racetozero.unfccc.int/wp-content/uploads/2021/04/Race-to-Zero-Lexicon.pdf> [Data di accesso: 25/05/2022]
- Rafferty, J. P., s.d.. What's the Difference Between Weather and Climate?. Encyclopedia Britannica. Disponibile su <https://www.britannica.com/story/whats-the-difference-between-weather-and-climate> [Data di accesso: 23/05/2022]
- Ritchie, H. Roser, M. e Rosado, P., 2020. CO₂ and Greenhouse Gas Emissions [Online]. Disponibile su <https://ourworldindata.org/emissions-by-sector> [Data di accesso: 23/05/2022]
- Treccani, s.d.. UNFCCC (United Nations Framework Convention on Climate Change). [Online]. Disponibile su https://www.treccani.it/enciclopedia/unfccc_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/ [Data di accesso: 23/05/2022]
- UNFCCC, 2016. The Paris Agreement. [Online]. Disponibile su https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf [Data di accesso: 25/05/2022]
- UNFCCC, s.d.. What is the United Nations Framework Convention on Climate Change?. [Online]. Dispribile su <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-convention/what-is-the-united-nations-framework-convention-on-climate-change> [Data di accesso: 23/05/2022]
- Unlockthechange, 2022. TOWARDS NET ZERO, A GUIDE FROM THE B CORP NET ZERO WORKING GROUP. [Online]. Disponibile su <https://unlockthechange.it/app/uploads/2022/02/Towards-Net-Zero-B-Corp.pdf> [Data di accesso: 14/06/2022].
- Unlockthechange, 2022a. Le B Corp. [online]. Disponibile su <https://unlockthechange.it/scopri-le-b-corp/> [Data di accesso: 12/06/2022].
- Unlockthechange, 2022b. I grandi temi del nostro tempo. [online]. Disponibile su <https://unlockthechange.it/i-nostri-temi/> [Data di accesso: 12/06/2022].
- WBCSD & WRI, 2004. The greenhouse gas protocol: A corporate accounting and reporting standard. [Online]. Disponibile su: <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf> [Data di accesso: 20/05/2022]