

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI “FEDERICO II”

**DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, MANAGEMENT,
ISTITUZIONI**



**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
ECONOMIA AZIENDALE**

TESI DI LAUREA

IN

ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE

**MODELLI DI BUSINESS SOSTENIBILI E FORME DI
IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE: IL CASO “WABBUO
S.R.L SOCIETÀ BENEFIT”**

Relatore

Ch.mo Prof.

Giovanni Catello Landi

Candidato

Francesco Longobardi

Matricola N27006175

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO I: LA SOSTENIBILITÀ	6
1.1 La nascita del termine sostenibilità	6
1.2 Lo sviluppo sostenibile	7
1.2.1 L'Agenda 21 e 2030	8
1.2.2 Libro Verde e CSR	10
1.2.3 I pilastri della sostenibilità	15
1.3 La Stackholder theory	17
1.3.1 Chi sono gli stakeholder?	19
1.3.2 Strumenti di coinvolgimento e rapporti strategici con gli stackholder	23
1.3.3 Critiche alla stackholder theory	25
1.4 Triple bottom line	26
1.4.1 ESG	28
1.4.2 L'Integrated reporting	29
1.5 Change theory	30
CAPITOLO II: I BUSINESS MODEL	33
2.1 Il business model: nascita del modello.	33
2.1.1 Confronto tra business plan e business model	34
2.2 Definizioni e tipologie di modelli di business	35
2.3 Perché è importante avere un modello di business?	43
2.3.1 Il Revenue model	44
2.4 Il rapporto tra business model e strategia.	46
2.5 Il social business model di Yunus.	48
2.5.1 I principi del social business model e le 2 tipologie	50
2.6. La social innovation	52
2.6.1 Le benefict corporation e confronto con social innovation	52
2.6.2 Il business model Canvas applicato ad una Benefict Corporation	54
2.6.3 Il Sustainable Business Model	55
CAPITOLO III: LE IMPRESE SOCIALI	57
3.1 Introduzione al concetto di impresa sociale	57
3.2 Cos'è l'impresa sociale?	58

3.2.1 Regolamentazione e normative	60
3.3 Inquadramento delle imprese sociali e RUNTS	63
3.4 Ispezioni e fiscalità	71
3.5 Come creare un’impresa sociale	72
CAPITOLO IV: IL CASO STUDIO: “WABBUO S.R.L SOCIETÀ BENEFIT”	79
INTRODUZIONE AL CASO	79
4.1 Un nuovo motore di ricerca per il lavoro: Wabbuo	79
4.2 L’attenzione al sociale	81
4.2.1 Gli studi alla base dell’iniziativa economica	82
4.2.2 Sostenibili e valorosi	86
4.2.3 I Sustainable Development Goals applicati in Wabbuo	88
4.2.4 La social innovation in Wabbuo	94
4.3 Il business model di Wabbuo	96
4.3.1 La proprietà intellettuale	97
4.3.2 Le partnership	98
4.3.3 La raccolta di capitale	99
4.4 L’app Wabbuo	100
CONCLUSIONI	104
BIBLIOGRAFIA	107
APPENDICE	111
RINGRAZIAMENTI	113

INTRODUZIONE

Nell'attuale panorama economico e sociale, l'imprenditorialità sociale è emersa come una forza catalizzatrice, ridefinendo radicalmente il modo in cui le organizzazioni affrontano le sfide globali. La presente tesi si propone di investigare approfonditamente il connubio tra modelli di business e forme di imprenditorialità sociale, sottolineando l'interplay dinamico che si sviluppa tra questi due pilastri concettuali.

L'imprenditorialità sociale rappresenta una concezione innovativa dell'impresa in cui il perseguimento del profitto è solo uno degli obiettivi, parallelo alla volontà di contribuire al benessere della comunità e di generare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Questo concetto si è affermato come risposta alle sfide globali complesse, tra cui la lotta contro la povertà, la fame, il cambiamento climatico e altre problematiche di portata mondiale. Gli imprenditori sociali, con la loro intraprendenza e creatività, cercano di rispondere a queste sfide in modo sostenibile ed efficace attraverso l'innovazione nei modelli di business.

I modelli di business costituiscono la spina dorsale di qualsiasi organizzazione economica, definendo in modo chiaro come questa genera valore e prospera nel contesto del mercato. Tuttavia, nell'ambito dell'imprenditorialità sociale, i modelli di business assumono un'importanza ancora maggiore, poiché devono essere progettati per bilanciare la missione sociale con la sostenibilità finanziaria.

Questa tesi si impegna a esaminare come i modelli di business si evolvano per sostenere e promuovere l'imprenditorialità sociale, individuando le sfide intrinseche, le opportunità emergenti e le best practice in questo contesto.

L'obiettivo di questa ricerca è di condurre un'analisi approfondita basata su "Wabbuo" una s.r.l benefit sita in Campania a Sant'Agata dei Goti. Il loro progetto è quello di creare un social network, un social commerce e un motore di ricerca dedicato al mondo del lavoro che permetterà di disincentivare il lavoro nero, semplificare la ricerca del personale, sensibilizzare alla meritocrazia diretta, innovare il mondo del lavoro, incentivare l'uso consapevole delle risorse digitali, parificare l'accesso al mondo del lavoro e molto altro ancora.

Lo strumento utilizzato al fine investigativo è stato un questionario di 15 domande (vedi appendice) usato per strutturare l'intervista al fine di consentire comprendere come le imprese sociali stiano innovando nei loro modelli di business e come tali innovazioni abbiano un impatto tangibile sulla società e sull'ambiente. Attraverso questa analisi, si mira a trarre conclusioni significative e a fornire raccomandazioni pratiche per le imprese sociali, gli

investitori, policy maker e altri attori interessati a promuovere l'imprenditorialità sociale come mezzo efficace per affrontare le sfide globali e per creare un futuro più sostenibile.

Nel contesto contemporaneo, la responsabilità sociale delle imprese è diventata un imperativo morale e un requisito strategico, spingendo sempre più aziende a integrare obiettivi sociali e ambientali nei loro modelli di business.

L'imprenditorialità sociale rappresenta un passo avanti in questa direzione, in quanto mira a conciliare la ricerca del profitto con un profondo impegno a risolvere problemi sociali e ambientali. Questa tesi si inserisce in questo quadro di discussione critica e di ricerca, esaminando come le imprese sociali possano effettivamente realizzare tale integrazione e come i loro modelli di business possano essere plasmati per massimizzare l'impatto positivo sulla società e sull'ambiente.

L'importanza di questa ricerca risiede nella sua capacità di contribuire alla comprensione delle dinamiche complesse tra imprenditorialità sociale e modelli di business, nonché nell'offrire orientamenti pratici per coloro che desiderano partecipare attivamente alla promozione di un'economia più inclusiva e sostenibile.

Le questioni affrontate in questa tesi non sono solo di interesse accademico, ma hanno implicazioni reali per il mondo degli affari, per le politiche pubbliche e per la società nel suo complesso. Pertanto, questa tesi si propone come una risorsa preziosa per chiunque sia coinvolto nel dibattito sull'imprenditorialità sociale e sul suo potenziale per affrontare le sfide globali e plasmare un futuro migliore per tutti.

Nel primo capitolo viene analizzato in maniera generale il concetto di sostenibilità, partendo dalla sua origine sia etimologica che storica, citando le principali conferenze che hanno portato a far emergere il tema a livello globale. Si passa poi ad analizzare documenti come l'Agenda 21 e 2030 e il Libro verde, terminando con le principali teorie: la stakeholder theory, Triple bottom line e la Change theory. Si esplora inoltre il concetto di ESG.

Il secondo capitolo porrà il focus sui modelli di business, passando alla rassegna delle principali tipologie ad oggi diffuse: Business model Canvas, Open e Closed innovation, Dynamic Capabilities Framework e il Social Business Model di Yunus. Viene analizzato come creare un sustainable business model, per poi introdurre in concetto di benefit.

Il terzo capitolo inizia introducendo le imprese sociali passando poi alla rassegna delle Regolamentazione e normative che interessano queste ultime. La riforma del terzo settore precede una trattazione sul RUNTS, dal quale si fa

leva per identificare i vari tipi di impresa sociali: organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, enti filantropici, cooperative sociali, Reti associative e società di mutuo soccorso.

L'ultimo capitolo sarà relativo al caso studio Wabbuo. Nel capitolo verrà esplorato ciò che è stato trattato nei 3 capitoli precedenti, cercando di comprendere come oggi le nuove start-up vogliono coniugare l'agire etico e sostenibile senza perdere l'attenzione sul ritorno economico.

CAPITOLO I: LA SOSTENIBILITÀ

1.1 La nascita del termine sostenibilità

Il termine “sostenibilità” etimologicamente deriva dal verbo latino “sustīneo, sustinēre”, che significa resistere, durare ma anche sostenere, sorreggere, sopportare, proteggere e nutrire. Questa ricchezza di significati rinvia al senso scientifico dell’espressione, nata in riferimento a tematiche ambientali e utilizzata successivamente in numerosi e differenti campi di studio e di azione, al punto che sta ormai emergendo un’area di ricerca denominata “scienza della sostenibilità¹”. Risulta difficile reperire una definizione univoca, anzi, occorre di volta in volta intuire o esplicitare il senso attribuito al termine in base al contesto e alla cornice concettuale di chi lo utilizza.

Il tema della "sostenibilità" ha una storia lunga e la stessa espressione "sviluppo sostenibile" ha subito, nel corso del tempo, così tante mutazioni da aver assunto oggi un significato talmente generico e polivalente da rendere impossibile un riferimento univoco.

Generalmente la sostenibilità è un concetto che si riferisce alla capacità di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni. In altre parole, la sostenibilità si riferisce a un modo di vivere che mira a bilanciare l'uso delle risorse naturali con la loro capacità di rigenerarsi, in modo da garantire che queste risorse siano disponibili per le generazioni future.

La sostenibilità riguarda molteplici aspetti della vita umana, tra cui l'economia, l'ambiente e la società. In termini economici, la sostenibilità implica l'adozione di modelli di produzione e consumo che tengano conto delle esigenze a lungo termine e delle limitazioni delle risorse naturali. Ciò significa che le imprese dovrebbero cercare di ridurre l'impatto ambientale delle proprie attività, adottare pratiche commerciali etiche e garantire che i lavoratori ricevano condizioni di lavoro eque.

¹ La Scienza della Sostenibilità è una nuova scienza basata su un approccio integrato e transdisciplinare, che è orientata a studiare e interpretare la complessità delle interazioni tra economia, società e natura per proporre soluzioni concrete ai problemi complessi che a livello locale e globale minacciano la sopravvivenza stessa dell’Umanità.

1.2 Lo sviluppo sostenibile

Per comprendere al meglio il tema della sostenibilità è opportuno citare le principali conferenze, che hanno aiutato a far emergere il tema a livello globale, esaltandone l'attenzione a partire dagli Stati, giungendo al singolo individuo.

Nel 1972 esce il rapporto del Club di Roma "Limits of Growth²" (uscito in italiano con (il titolo un po' fuorviante de I limiti dello sviluppo). Anche se l'espressione "sviluppo sostenibile" non vi compare esplicitamente, il rapporto ha il merito di far entrare con forza nel dibattito internazionale il tema della insostenibilità di un modello di sviluppo che sembra considerare il pianeta una miniera inesauribile di risorse a nostra disposizione. Il vero punto di svolta si ha nel 1987 con il "rapporto Brundtland"³. Il rapporto, conosciuto anche come Our Common Future (Il Futuro di Tutti Noi), prende il nome da Gro Harlem Brundtland, all'epoca primo ministro della Norvegia. Fu lei a guidare come presidente il WCED, un gruppo di esperti internazionali di ambiente, politici e attivisti civili istituito nel 1983 dalle Nazioni Unite per approfondire i sempre più evidenti problemi ambientali, dalla riduzione dell'ozono al surriscaldamento globale, e studiare una strategia per affrontarli senza compromettere il benessere della popolazione globale.

Il suo compito era quello di elaborare un pacchetto di proposte per implementare lo sviluppo sostenibile e portarlo avanti nel 21° secolo. Tra gli incarichi, c'era anche l'individuazione di modalità di cooperazione tra Paesi diversi nell'affrontare le tematiche ambientali più preoccupanti, in particolare sviluppo e sfruttamento delle risorse. Il concetto verrà ripreso e integrato qualche anno dopo in occasione della Conferenza Onu su ambiente e sviluppo tenutasi a Rio de Janeiro nel 1992 (Earth summit). Dalla Conferenza di Rio emerge l'idea che uno sviluppo che voglia essere realmente sostenibile non possa limitarsi ai soli aspetti ambientali, ma debba prevedere l'intreccio indissolubile tra questi e le problematiche della giustizia economica e dell'equità sociale: una vera sostenibilità dovrà essere contemporaneamente ambientale, economica e sociale.

² Il Rapporto sui limiti dello sviluppo (dal libro *The Limits to Growth*). I limiti dello sviluppo, commissionato al MIT dal Club di Roma, fu pubblicato nel 1972 da Donella Meadows, Dennis Meadows, Jørgen Randers e William W. Behrens III.

³ Il rapporto Brundtland constatava che i punti critici e i problemi globali dell'ambiente sono dovuti essenzialmente alla grande povertà del sud e ai modelli di produzione e di consumo non sostenibili del nord. Il rapporto evidenziava quindi la necessità di attuare una strategia in grado di integrare le esigenze dello sviluppo e dell'ambiente.

La Conferenza sull'ambiente e lo sviluppo, ha dato anche vita all'Agenda 21, un rapporto che ha stabilito l'importanza dell'impegno di tutti i paesi nella soluzione dei problemi socio-ambientali.

1.2.1 L'Agenda 21 e 2030

L'Agenda 21⁴ è un documento molto articolato che parte dalla premessa che le società umane non possono continuare sulla strada finora percorsa, aumentando il gap economico tra le varie nazioni e tra gli strati di popolazione all'interno delle nazioni stesse, incrementando la povertà, la fame, le malattie, l'analfabetismo e causando il continuo deterioramento degli ecosistemi dai quali dipende il mantenimento della vita sul pianeta.

Le azioni dell'Agenda 21 si sono rafforzate in occasione del vertice della Terra sullo sviluppo sostenibile di Johannesburg.

L'obiettivo era anche quello di verificare i progressi realizzati in campo ambientale e di elaborare norme che potessero migliorare la qualità della vita nel rispetto dell'ambiente, con la finalità di rafforzare l'integrazione tra le dimensioni sociale, economica e ambientale. Per concludere il percorso che ha portato l'attenzione mediatica mondiale al fenomeno della sostenibilità bisogna far riferimento all'Agenda 2030:

L'Agenda 2030⁵ per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità.

Sottoscritta il 25 settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri delle Nazioni Unite, e approvata dall'Assemblea Generale dell'ONU, l'Agenda è costituita da 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile.

⁴ L'agenda 21 consiste in una pianificazione completa delle azioni da intraprendere a livello mondiale, nazionale e locale dalle organizzazioni delle Nazioni Unite, dai governi e dalle amministrazioni in ogni area in cui la presenza umana ha impatti sull'ambiente.

⁵ L'agenda 2030 è un piano d'azione per le persone, il Pianeta e la prosperità. Sottoscritta il 25 settembre 2015 da 193 Paesi delle Nazioni unite, tra cui l'Italia, per condividere l'impegno a garantire un presente e un futuro migliore al nostro Pianeta e alle persone che lo abitano. Definisce 17 Obiettivi di sviluppo sostenibile da raggiungere entro il 2030.



Figura 1: obiettivi agenda 2030

Fonte: <https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

A livello nazionale lo strumento di coordinamento dell'attuazione dell'Agenda 2030 è rappresentato dalla Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile (SNSvS⁶), approvata dal CIPE con Delibera n. 108/2017.

La Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile si basa, infatti, su un approccio multidimensionale per superare le disuguaglianze economiche, ambientali e sociali e perseguire così uno sviluppo sostenibile, equilibrato ed inclusivo

È strutturata in cinque aree di intervento, corrispondenti alle “5P” dello sviluppo sostenibile che sono:

- **Persone:** contrastare povertà ed esclusione sociale e promuovere salute e benessere per garantire le condizioni per lo sviluppo del capitale umano;
- **Pianeta:** garantire una gestione sostenibile delle risorse naturali, contrastando la perdita di biodiversità e tutelando i beni ambientali e culturali; –

⁶ La Strategia Nazionale di Sviluppo Sostenibile è un piano elaborato da un governo nazionale per promuovere uno sviluppo economico, sociale e ambientale sostenibile. Questo documento definisce obiettivi, indicatori e misure per conciliare la crescita economica con la tutela dell'ambiente e il benessere sociale, coinvolgendo diversi attori nella sua formulazione e implementazione.

- Prosperità:** affermare modelli sostenibili di produzione e consumo, garantendo occupazione e formazione di qualità;
- **Pace:** promuovere una società non violenta ed inclusiva, senza forme di discriminazione. Contrastare l'illegalità;
- **Partnership:** intervenire nelle varie aree in maniera integrata;



Figura 2: le 5 “P” dello sviluppo sostenibile

Fonte: <https://www.cnba.it/2019/11/04/centro-regionale-di-informazione-delle-nazioni-unite-trasformare-il-nostro-mondo-agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile-un-altro-modo-di-vedere-gli-sdgs-cinque-p-unitednations-dpi/>

1.2.2 Libro Verde e CSR

Il Libro verde è un documento pubblicato dalla Commissione europea che presenta una serie di proposte e discussioni sulle politiche europee. Il nome "Libro verde" deriva dal fatto che il documento è solitamente copertinato di verde.

Il primo Libro verde è stato pubblicato nel 1975 e da allora sono stati pubblicati molti altri su una vasta gamma di argomenti, tra cui l'energia, l'ambiente, i diritti dei consumatori e la governance aziendale.

Uno dei più noti è il Libro verde sulla responsabilità sociale delle imprese, pubblicato nel 2001, che ha contribuito a promuovere il concetto di CSR⁷ a livello europeo. Questo documento ha avviato un ampio dibattito sulla

⁷ CSR è un approccio aziendale che implica l'integrazione volontaria di pratiche sostenibili e socialmente responsabili nell'operatività delle imprese.

responsabilità sociale delle imprese in Europa e ha portato alla creazione di una serie di politiche e programmi per promuovere la CSR tra le aziende europee.

Il Libro verde è spesso utilizzato come base per le consultazioni pubbliche e le discussioni tra i governi, le organizzazioni della società civile e le imprese stesse. Le risposte alle consultazioni pubbliche possono influenzare la formulazione di politiche e di leggi a livello europeo.

COM 2001 (Libro Verde in materia di CSR) è una comunicazione della Commissione europea sul tema della responsabilità sociale delle imprese (CSR). Questa comunicazione, intitolata "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese", è stata pubblicata il 2 luglio 2001.

La comunicazione della Commissione europea sul CSR ha rappresentato un importante passo avanti nella promozione della responsabilità sociale delle imprese in Europa. La comunicazione ha fornito una definizione di CSR e ha descritto gli obiettivi della politica dell'UE in questo campo.

In particolare, la comunicazione ha stabilito gli obiettivi principali dell'UE in materia di CSR, tra cui:

- Promuovere la trasparenza delle attività delle imprese e la loro responsabilità sociale e ambientale;
- Migliorare la collaborazione tra le imprese e le parti interessate, tra cui i lavoratori, i consumatori, le organizzazioni della società civile e le comunità locali;
- Migliorare le politiche pubbliche e la cooperazione internazionale per sostenere la CSR.

La comunicazione ha inoltre presentato una serie di misure concrete per promuovere la CSR a livello europeo, tra cui l'elaborazione di una definizione comune di CSR, la creazione di una piattaforma di stakeholder per la CSR e l'integrazione della CSR nei programmi di finanziamento dell'UE.

In generale, la COM 2001 ha rappresentato un importante passo avanti per promuovere la responsabilità sociale delle imprese in Europa e ha avviato una serie di politiche e programmi per incoraggiare le imprese a prendere in considerazione gli impatti sociali e ambientali delle loro attività.

Ma il concetto di CSR non è di certo un'invenzione di questo secolo, la CSR (Corporate Social Responsibility) è un concetto che si è evoluto negli anni 50 e 60 come risposta alla crescente consapevolezza che le attività delle aziende avevano impatti significativi sulle comunità e sull'ambiente circostante.

La CSR è nata come una filosofia aziendale che promuove la responsabilità sociale e ambientale delle imprese oltre al loro obbligo di massimizzare i profitti. Ciò significa che le imprese hanno la responsabilità di avere un impatto positivo sulla società, sull'ambiente e sulla comunità, non solo di creare valore per gli azionisti.

Negli anni '70, molte aziende hanno iniziato a prendere sul serio il concetto di CSR e a integrarlo nelle loro attività.

La prima definizione di Corporate Social Responsibility oggi viene riconosciuta a Bowen: si riferisce agli obblighi dei businessmen a seguire quelle politiche, e a prendere quelle decisioni che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori, della nostra società.

Davis con la Iron Law of Responsibility⁸, afferma che una non adeguata attenzione verso l'esterno da parte dell'impresa porti ad una progressiva corrosione del potere dell'impresa, danneggiandone di conseguenza la redditività o addirittura la sopravvivenza.

McGuire dà una definizione più ampia, secondo cui l'impresa deve preoccuparsi del benessere della comunità e della felicità dei dipendenti, operando "come dovrebbe un vero cittadino". Tale teoria prende il nome di corporate citizenship⁹ (teoria della cittadinanza), e quindi pone in evidenza il ruolo sociale dell'impresa, che sarebbe assimilabile ad un buon cittadino.

Nel 2006 Michael Porter, professore alla Harvard Business School, inizia ad elaborare la sua teoria riguardo alla CSR, sostenendo che le imprese possono ottenere un forte vantaggio competitivo investendo in azioni e comportamenti filantropici.

La CSR rappresenta un solido investimento per l'impresa, grazie al quale è possibile allineare gli obiettivi economici con quelli sociali e favorire l'unione tra interessi aziendali e della società.

L'azienda necessita di un contesto sociale e territoriale sano.

Business e società devono essere integrate attraverso la creazione di "Valore Condiviso", ossia generando valore sia per l'azienda, sia per la società, grazie alla conciliazione delle rispettive esigenze.

⁸ La "Iron Law of Responsibility" è un principio che sostiene che, nel lungo periodo, le organizzazioni devono adattarsi e rispondere alle aspettative sociali e ambientali della società o affrontare conseguenze negative.

⁹ La "Corporate Citizenship" (cittadinanza d'impresa) si riferisce all'impegno etico e responsabile di un'azienda nel contribuire al bene comune e alla società. Questo coinvolge l'adozione di comportamenti e pratiche aziendali che vanno oltre il profitto, includendo azioni di responsabilità sociale e ambientale, il rispetto delle leggi, e il supporto alle comunità in cui opera.

Il concetto di “Valore Condiviso” integra l’idea di Corporate Social Responsibility.

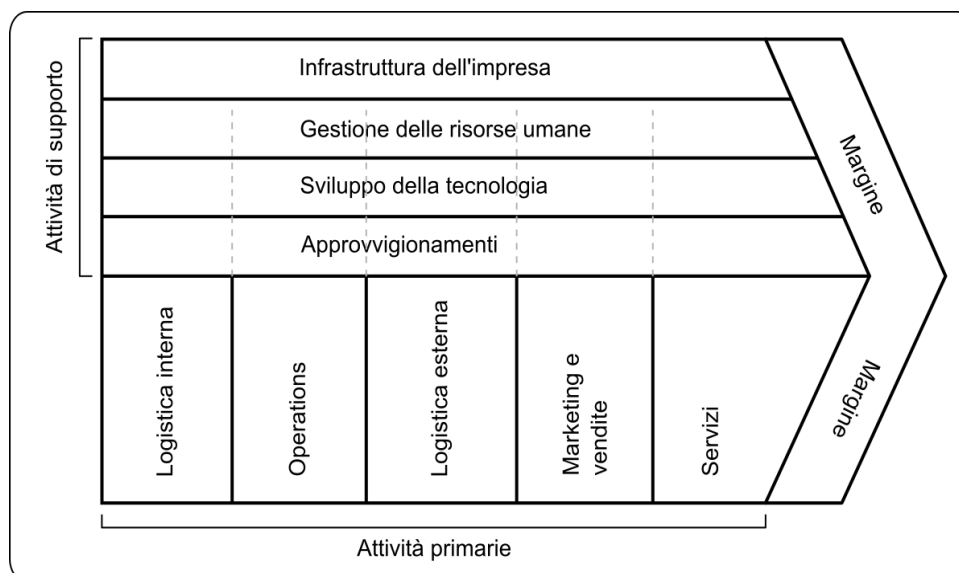


Figura 3: la catena del valore di Porter

Fonte: https://it.wikipedia.org/wiki/Catena_del_valore

La catena del valore¹⁰ è un modello che permette di descrivere la struttura di una organizzazione come un insieme limitato di processi. Può aiutare i manager a comprendere la posizione di un’azienda rispetto alle aziende concorrenti. In questa teoria si evince il fatto che tutti creano il valore e questo valore è distribuito a tutti, riprendendo così il concetto di valore condiviso.

Carroll suggerisce che la responsabilità sociale delle imprese deve essere adempiuta a quattro diversi livelli:

-Economico: il livello più basso della piramide poiché è la responsabilità che deve essere soddisfatta per prima. Senza la capacità di fare profitti, la società non può finanziare gli altri livelli, mentre il livello economico costituisce una solida base, gli obblighi legali di un’azienda sono forse i più importanti. Il mancato rispetto della legge può provocare gravi danni finanziari e danni reputazionali.

-Legale: questo livello riguarda l’obbligo dell’impresa di rispettare le leggi e le normative in vigore nel paese in cui opera. Le imprese hanno la responsabilità

¹⁰ Questo modello è stato teorizzato da Michael Porter nel 1985 nel suo best seller Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance

di evitare pratiche illegali e di attenersi alle normative in materia di sicurezza, salute, ambiente, diritti dei lavoratori e altre questioni legali.

-**Etica**: questo strato della piramide può essere meglio descritto come fare la cosa giusta attraverso l'equità ed evitando i danni. A differenza dei primi due livelli, le pratiche etiche non sono qualcosa che l'azienda è obbligata a incorporare.

-**Filantropico**: questo è il livello più sofisticato e riguarda l'obbligo dell'impresa di contribuire al benessere della società attraverso donazioni e attività filantropiche. Le imprese hanno la responsabilità di investire risorse in attività che migliorano la qualità della vita delle comunità in cui operano, ad esempio attraverso programmi di beneficenza, iniziative di volontariato e progetti di sostenibilità ambientale.



Figura 4: La piramide della CSR di Carroll

Fonte: <https://www.aqa.org.uk/resources/business/as-and-a-level/business7131-7132/teach/teaching-guide-carrolls-corporate-social-responsibilitypyramid>

1.2.3 I pilastri della sostenibilità

I 4 pilastri della sostenibilità rappresentano un quadro concettuale fondamentale per la creazione di sistemi sostenibili, sia a livello locale che globale. Questi pilastri includono la sostenibilità ambientale, la sostenibilità sociale, la sostenibilità economica e la sostenibilità culturale.

Il primo pilastro, la sostenibilità ambientale, si riferisce alla necessità di proteggere e preservare l'ambiente naturale e le risorse naturali. Questo include la conservazione della biodiversità, la riduzione dell'inquinamento e delle emissioni di gas a effetto serra, l'uso efficiente delle risorse naturali e la gestione sostenibile delle foreste e dei terreni. La sostenibilità ambientale è importante perché l'umanità dipende dall'ambiente naturale per la sopravvivenza. Se l'ambiente naturale viene distrutto o danneggiato, questo può causare problemi per la sicurezza alimentare, l'approvvigionamento idrico, la salute umana e la stabilità economica.

Il secondo pilastro, la sostenibilità sociale, si concentra sulla giustizia sociale e sulla creazione di comunità sostenibili. Questo pilastro implica la promozione di relazioni sociali equilibrate, la coesione sociale, l'uguaglianza e la giustizia sociale, il rispetto dei diritti umani e la creazione di una cultura della pace e della non violenza. La sostenibilità sociale è importante perché l'essere umano è un animale sociale che ha bisogno di comunità funzionali e rispettose dei diritti umani per vivere una vita piena e soddisfacente.

Il terzo pilastro, la sostenibilità economica, si concentra sulla creazione di un'economia sostenibile che sia resiliente, equa e inclusiva. Questo implica l'uso efficiente delle risorse economiche, la creazione di posti di lavoro sostenibili, l'eliminazione della povertà, l'accesso ai servizi di base come l'istruzione e la sanità, la promozione dell'innovazione e della tecnologia sostenibile e la riduzione delle disuguaglianze economiche. La sostenibilità economica è importante perché l'economia globale è strettamente legata all'ambiente naturale e alla sostenibilità sociale. Una gestione inefficiente delle risorse economiche può portare a una crescita insostenibile e a una maggiore disuguaglianza economica.

Ultima ma non meno importante, anche se poco citata è la sostenibilità politico-istituzionale che si riferisce alla capacità dei sistemi politici e istituzionali di promuovere la sostenibilità ambientale, sociale ed economica a lungo termine. Questo implica la creazione di politiche, istituzioni e regolamentazioni che promuovano la sostenibilità e incoraggino comportamenti sostenibili tra gli individui, le imprese e le organizzazioni.

La sostenibilità politico-istituzionale richiede una governance efficace e partecipativa, che coinvolga le parti interessate nella pianificazione, nell'implementazione e nella valutazione delle politiche e dei programmi di sostenibilità. Ciò richiede un'ampia partecipazione della società civile, degli attori del settore privato e delle comunità locali nella definizione degli obiettivi di sostenibilità, nella creazione di politiche e nella gestione delle risorse.

Infine, la sostenibilità politico-istituzionale richiede la creazione di meccanismi di monitoraggio e valutazione che permettano di misurare i progressi verso gli obiettivi di sostenibilità e di identificare le aree in cui sono necessari ulteriori interventi. Questi meccanismi di monitoraggio devono essere basati su indicatori di sostenibilità chiave e devono essere resi accessibili al pubblico per favorire la trasparenza e la responsabilità.

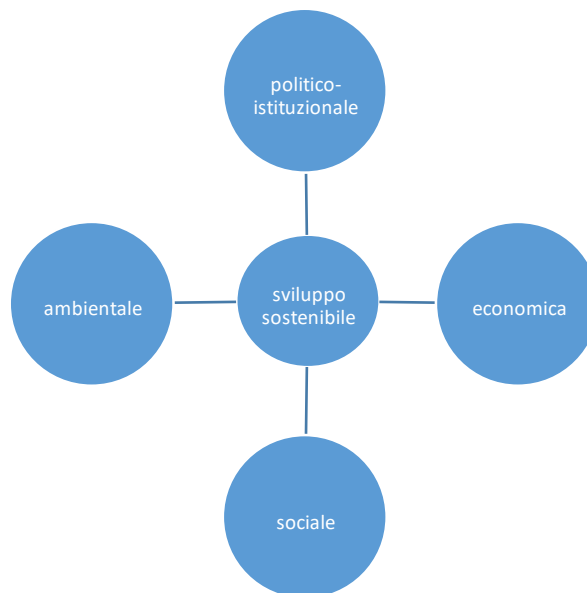


Figura 5: I 4 pilastri dello sviluppo sostenibile

Fonte: produzione personale

1.3 La Stakeholder theory

L'esigenza di trattare tutti in modo equo è una teoria etica che si basa su valori morali, ma nella pratica è realizzabile?

È chiaro comprendere a questo punto che per puntare allo sviluppo sostenibile è necessario un allineamento degli interessi oltre che una diffusione del senso di partecipazione attiva a partire dal singolo coinvolgendo oltre che gli Stati anche le singole imprese.

Questa crescente attenzione sulle tematiche ambientali e di sostenibilità si riflette a livello internazionale e nazionale nella definizione di norme sia a livello giuridico che volontario, richiedendo alle aziende di essere responsabili per gli impatti ambientali e sociali derivanti dalle loro attività produttive e non. Le aziende devono quindi sia ottemperare ad obblighi normativi sia rispondere alle richieste di informazioni da parte dei vari stakeholder.

Oltre ai procedimenti obbligatori di consultazione con gli altri attori interessati, le aziende subiscono pressioni anche dal piano internazionale, che si sta focalizzando e richiede una rendicontazione delle performance aziendali non solo dell'area economica ma anche ambientale, sociale e di governance. Questi sviluppi hanno contribuito all'approvazione della direttiva europea 2014/95/UE (in Italia recepito dal D. Lgs. 254/2016), introducendo l'obbligatorietà della rendicontazione non finanziaria, o report di sostenibilità¹¹, dal 2017 per specifiche tipologie di aziende. Le aziende che volontariamente decidono di fornire tali informazioni, aumentando la loro credibilità verso gli stakeholder.

Il coinvolgimento degli stakeholder all'interno del processo decisionale aziendale può rappresentare un valore aggiunto in quanto potenziale di innovazione sinergica con gli attori in campo, a fronte di ciò, l'utilizzo di strumenti per la gestione e coinvolgimento degli stakeholder è fondamentale per le aziende che intendono allinearsi agli attuali standard di sostenibilità.

Freeman (1984) definisce i portatori di interesse, stakeholder, come tutti gli individui o gruppi che possono sostanzialmente "influire, o essere influenzati, dal raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione", includendo non solo gli attori finanziari, ma anche i dipendenti, clienti, fornitori, comunità e organizzazioni governative.

¹¹ Attraverso il report di sostenibilità, le aziende comunicano le loro prestazioni e gli impatti su un'ampia gamma di argomenti di sostenibilità, che abbracciano parametri ambientali, sociali e di governance. Permette alle aziende di essere più trasparenti sui rischi e le opportunità che affrontano, dando agli stakeholder una maggiore comprensione della performance al di là dei risultati economici.

Tale definizione è indicativa, in quanto nella letteratura si notano varie definizioni di stakeholder che si legano ed adattano ai diversi contesti.

Fonte	Definizione di stakeholder
Freeman e Evan, 1990	"detentori di un contratto"
Thompson e al., 1991: 209	Coloro che sono "in relazione con una organizzazione"
Savage e al, 1991:61	"hanno un interesse nelle azioni di una organizzazione e ...la capacità di influenzarla"
Hill e Jones, 1992:133	"costituenti che hanno una aspettativa legittima nei confronti dell'azienda... definita dall'esistenza di una relazione di scambio" coloro che forniscono "all'azienda le risorse critiche (contributi) ed in cambio ognuno si aspetta che i propri interessi siano soddisfatti (per persuasione)"
Brenner, 1993: 205	"coloro che hanno una relazione legittima, non banale con un'organizzazione , (ad esempio) transazioni di scambio, impatti delle azioni e responsabilità morali"
Carroll, 1993:60	"colui che afferma di avere una o più tipi di poste in gioco nell'impresa" – può influire o essere influenzato da...
Freeman, 1994:443	Partecipanti "al processo umano di creazione di valore condiviso"
Wicks e al. 1994:483	"colui che interagisce e dà un significato e una definizione all'impresa"
Langtry, 1994:433	L'azienda è significativamente responsabile del loro benessere oppure essi hanno una aspettativa morale o legale sull'azienda
Starik, 1994:90	"possono rendere o rendono note le loro poste in gioco" – "sono o potrebbero essere influenzati, o sono o potrebbero essere in grado di influenzare l'organizzazione"
Clarkson, 1994:5	"corrono un certo rischio per aver investito un certo capitale, umano o finanziario, qualcosa di valore, in un'azienda" oppure "corrono un rischio per le attività dell'azienda"
Clarkson, 1994:106	"hanno un'aspettativa, proprietà, diritti o interessi in un'impresa e nelle sue attività"
Naesi, 1995:19	"interagisce con l'azienda e perciò rende possibile il suo funzionamento"
Brenner, 1995: 76 n.1	"coloro che hanno o possono avere un impatto o su cui può impattare un'impresa/organizzazione"
Donaldson e Preston, 1995: 85	"persone o gruppi con interessi legittimi negli aspetti procedurali e/o sostanziali dell'attività dell'impresa"

Figura 6/7: le definizioni di stackholder

Fonte: <https://slidetodoc.com/il-modello-di-governance-e-la-stakeholdertheory/>

Legata alla considerazione degli stakeholder all'interno dell'azienda si sviluppa la Stakeholder theory, accreditata a Freeman nel 1984, questa identifica nel miglioramento del management delle relazioni aziendali con la moltitudine dei gruppi che hanno un interesse nell'azienda, il maggior successo nel tempo dell'azienda stessa.

Si deve a Donaldson e Preston (1995) la proposta di una tassonomia dei tipi di teoria degli stakeholder: normativa, strumentale e descrittiva.

-La teoria descrittiva cerca di accertare se e come le organizzazioni realmente prendono in considerazione gli interessi dei propri stakeholder e se i manager realmente praticano la stakeholder management.

-La teoria strumentale indaga l'esistenza di un collegamento tra la pratica della stakeholder management e il conseguimento di obiettivi di performance aziendale e se questo nesso è positivo o negativo. L'assunto è che l'obiettivo ultimo delle decisioni aziendali è il successo economico, e la stakeholder management è un mezzo in vista di quel fine.

- La teoria normativa prescrive che tutti gli stakeholder siano trattati dai manager in base ad alcuni principi morali. Secondo Donaldson e Preston il nucleo normativo della teoria sta nell'accettazione di due tesi fondamentali:

1) gli stakeholder identificano loro stessi a causa del loro interesse nell'impresa (a prescindere dall'esistenza o meno di un interesse funzionale dell'impresa per essi);

2) gli interessi di tutti gli stakeholder hanno valore intrinseco e meritano considerazione per loro stessi nel processo decisionale manageriale, indipendentemente dalla capacità di un gruppo particolare di stakeholder di promuovere gli interessi di un altro gruppo.

1.3.1 Chi sono gli stakeholder?

Ad oggi abbiamo 2 macro distinzioni intese come visione ristretta ed allargata.

Visione ristretta: sono coloro che intrattengono rapporti contrattuali con l'impresa.

Visione allargata: sono coloro che hanno influenza o sono influenzati dal raggiungimento degli obiettivi aziendali. vediamo le più importanti classificazioni adottate da diversi studiosi:

Clarkson sostiene che gli stakeholder siano persone che si aspettano, diritti o interessi nei confronti di un'impresa e delle sue attività, presenti e future. Tali diritti o interessi attesi sono il risultato di transazioni o azioni intraprese dall'impresa e possono essere legali o morali, individuali o collettivi. Gli stakeholder con interessi, aspettative o diritti simili possono essere classificati come appartenenti allo stesso gruppo: dipendenti, azionisti, clienti e via dicendo. Egli riprende la definizione di Freeman e Reed del 1983 per dividere gli stakeholder in due gruppi:

STAKEHOLDER PRIMARI: si intendono i gruppi senza la cui partecipazione continua l'impresa non potrebbe sopravvivere; solitamente fanno parte di questa categoria gli azionisti e gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, insieme a quello che viene definito lo stakeholder pubblico: i governi e le comunità che forniscono infrastrutture. La sopravvivenza e il successo duraturo dell'impresa dipendono dalla capacità dei suoi manager di creare sufficiente ricchezza, valore o soddisfazione per coloro che appartengono ad ogni gruppo di stakeholder primari.

STAKEHOLDER SECONDARI: si intendono coloro che influenzano o sono influenzati dall'impresa, ma non sono impegnati in transazioni con essa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza. In base a questa definizione, i media ed una vasta gamma di particolari gruppi di interesse sono considerati stakeholder secondari. Essi hanno la capacità di mobilitare l'opinione pubblica a favore o contro le performance di un'impresa e possono tuttavia provocare gravi danni ad essa.

Il concetto di stakeholder

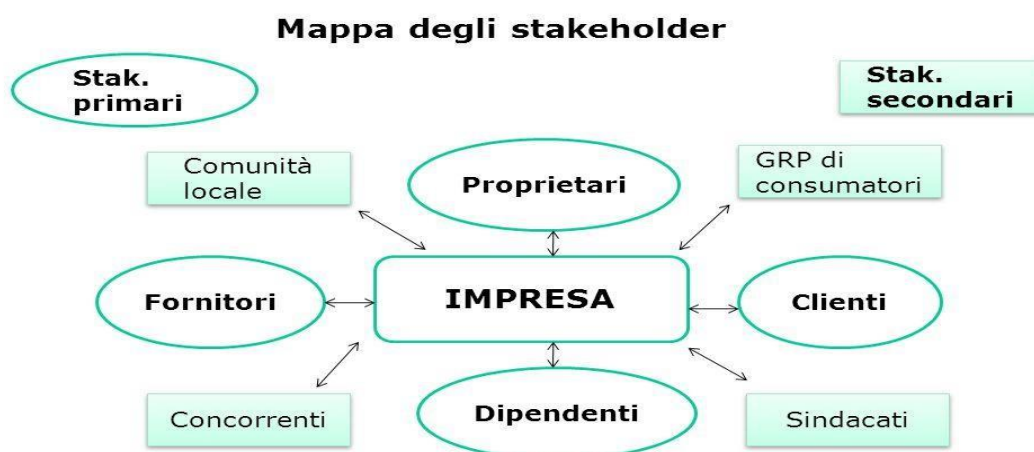


Figura 8: gli stackholders primari e secondari

Fonte: <https://slideplayer.it/slide/10175242/>

Clarkson ha voluto distinguere gli stakeholders in volontari ed involontari. I primi sono quei soggetti che consapevolmente assumono un interesse nei confronti dell'impresa e quindi il rischio di non ottenere un adeguato ritorno rispetto al contributo fornito.

Involontari sono invece gli stakeholders che sono esposti inconsapevolmente al rischio di essere danneggiati o avvantaggiati dall'attività di un'impresa.

Werther e Chendler hanno suddiviso gli stackholders in:

Interni: dipendenti, dirigenti, azionisti, rappresentanze sindacali;

Contrattuali: legati all'impresa da contratti clienti, finanziatori, fornitori, distributori;

Pubblici: non hanno relazioni dirette con l'impresa comunità locale e nazionale.

Ultima classificazione ma non meno importante è quella proposta da Mitchell, Agle e Wood.

Un manager che vuole raggiungere certi fini deve prestare particolare attenzione alle diverse classi di stakeholder, le quali possono essere identificate in base al possesso o al possesso attribuito, di uno, due o di tutti e tre gli attributi che sono:

-Potere: Etzioni (1964) suggerisce di classificare il potere nello scenario organizzativo basandosi sul tipo di risorsa utilizzata per esercitarlo: potere coercitivo (basato sulla forza, violenza o pressione) potere utilitaristico (basato sulle risorse materiali o finanziarie) potere normativo (basato sulle risorse simboliche).

-Legittimità: molti studiosi partono dal presupposto implicito che gli stakeholder legittimi sono necessariamente potenti e che gli stakeholder potenti sono necessariamente legittimi. Weber (1947) sostiene invece che legittimità e potere sono attributi distinti; essi possono essere combinati per creare autorità, definita da Weber come l'uso legittimo del potere, ma possono esistere anche in modo indipendente.

-Urgenza: L'urgenza, o pressione, si basa su due attributi:

· **Sensibilità temporale** (il limite in base al quale il ritardo manageriale nel rispondere all'aspettativa o alla relazione non è accettabile dallo stakeholder);

· **Criticità** (l'importanza della rivendicazione o della relazione con lo stakeholder);

Per supportare una teoria dinamica dell'identificazione e della rilevanza degli stakeholder è necessario, tuttavia, considerare ulteriori implicazioni:

- Gli attributi degli stakeholder sono entità variabili;

-L'esistenza (o il grado) di ogni attributo è una realtà costruita socialmente, frutto di percezioni multiple, e non obiettiva;

-Un individuo o una entità può non essere consapevole di possedere l'attributo, o esserlo ma scegliere di non porre in atto i comportamenti che esso implica, o metterli in atto inconsapevolmente.

In virtù dei 3 attributi vengono raggruppati in tre classi di rilevanza:

-**STAKEHOLDER LATENTI**: identificati dal possesso reale o presunto di un solo attributo, per cui la loro rilevanza per il manager sarà bassa, o addirittura essi potrebbero non riconoscerne l'esistenza. Analogamente gli stakeholder latenti potrebbero non prestare alcuna attenzione o alcun riconoscimento all'azienda;

-**STAKEHOLDER CON ASPETTATIVE**: identificati dal possesso reale o presunto di due dei tre attributi, essi hanno una rilevanza moderata e sono visti dal manager come "individui con aspettative", perché la combinazione di due attributi li porta in una posizione attiva, con un corrispondente aumento della sensibilità dell'impresa verso i loro interessi. Il livello di coinvolgimento fra manager e stakeholder sarà quindi più alto;

-**STAKEHOLDER DEFINITIVI**: uno stakeholder che dispone di potere e legittimità farà già parte della coalizione dominante dell'impresa; quando l'aspettativa di quello stakeholder diventa urgente, i manager hanno un mandato chiaro ed immediato di occuparsene, dandogli priorità.

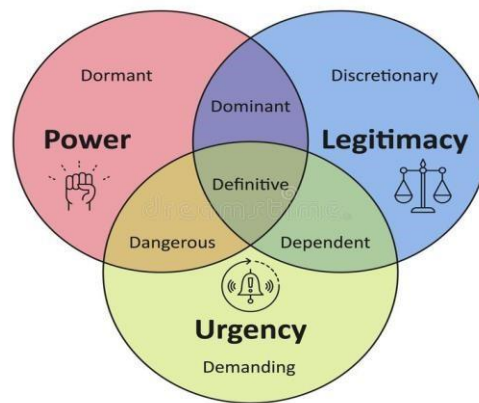


Figura 9: la visione di Mitchel, Agle e Wood

Fonte: <https://it.dreamstime.com/modello-di-salienza-infografica-bannercolori-vettoriale-per-la-classificazione-delle-parti-interessate-l-urgenza-legittimazione-image207152663>

1.3.2 Strumenti di coinvolgimento e rapporti strategici con gli stackholder

La gestione e il coinvolgimento degli stakeholder sono essenziali per garantire il successo e la sostenibilità di qualsiasi progetto o iniziativa. Gli stakeholder sono le parti interessate, ovvero le persone o le organizzazioni che sono colpite o che possono essere influenzate dalle decisioni e dalle attività di un'organizzazione. Essi includono clienti, fornitori, dipendenti, comunità locali, organizzazioni della società civile, governi, istituzioni finanziarie e altri attori del settore privato.

Esistono diversi strumenti e tecniche per la gestione e il coinvolgimento degli stakeholder, alcuni di questi includono:

Analisi degli stakeholder: si tratta di un processo di identificazione e valutazione degli stakeholder per comprendere i loro interessi, le loro preoccupazioni e la loro influenza sul progetto o sull'iniziativa. Questa analisi può essere effettuata attraverso interviste, questionari, analisi documentale e altre tecniche di ricerca.

Pianificazione della gestione degli stakeholder: una volta identificati gli stakeholder, è necessario pianificare come coinvolgerli nella gestione del progetto o dell'iniziativa. Questo piano dovrebbe definire i ruoli e le responsabilità degli stakeholder, i canali di comunicazione, le modalità di coinvolgimento e le attività di coinvolgimento.

Comunicazione e divulgazione delle informazioni: la comunicazione è un elemento chiave per coinvolgere gli stakeholder nella gestione del progetto o dell'iniziativa. È importante comunicare informazioni chiare e trasparenti sullo stato del progetto, sui piani futuri e sugli impatti sulle parti interessate. Le informazioni possono essere diffuse attraverso newsletter, siti web, incontri, workshop e altre forme di comunicazione.

Partenariati e collaborazioni: la creazione di partenariati e collaborazioni può essere un'opzione importante per coinvolgere gli stakeholder nella gestione del progetto o dell'iniziativa. Ciò può includere la creazione di partenariati con organizzazioni della società civile, governi locali, istituzioni finanziarie e altri attori del settore privato per sviluppare soluzioni condivise ai problemi e alle sfide di sostenibilità.

Monitoraggio e valutazione: il monitoraggio e la valutazione sono fondamentali per valutare l'efficacia delle attività di coinvolgimento degli stakeholder e per identificare le aree in cui sono necessari ulteriori interventi. Ciò può essere effettuato attraverso l'analisi di indicatori di sostenibilità, l'osservazione diretta, i sondaggi e le valutazioni.

L'individuazione e la classificazione degli Stakeholder devono consentire di stabilire come gestire i relativi rapporti, valutando se da ciascuno di essi potrà derivare un atteggiamento collaborativo oppure un ostacolo. Ragionando in tal senso possiamo quindi fare la distinzione tra:

-Stakeholder amichevoli: caratterizzati da una possibilità di minaccia bassa e di collaborazione alta, dai quali si può ottenere un sostegno decisivo per l'attività dell'impresa. Con loro si adotta una strategia di **COINVOLGIMENTO**

-Stakeholder avversari: possibilità di minaccia alta e di collaborazione bassa, dai quali si generano difficoltà sostanziali per l'attività dell'impresa. Con loro la strategia da adottare è la **DIFESA**

-Stakeholder non orientati: possibilità di minaccia alta e di collaborazione alta, dai quali si può avere a seconda dei casi un sostegno un atteggiamento negativo. Strategia di **COLLABORAZIONE**

-Stakeholder marginali: possibilità di minaccia bassa e di collaborazione bassa, il cui peso nei confronti dell'impresa risulta del tutto modesto. Strategia di **MONITORAGGIO**.

1.3.3 Critiche alla stakeholder theory

Se sul piano teorico appare giusto e legittimo che tutti gli stakeholders partecipino attivamente al processo decisionale dell'impresa, sul piano dell'implementazione pratica tale partecipazione è molto difficile da realizzare e potrebbe causare importanti problematiche, anche a livello di sistema economico.

Alcuni critici sostengono che la stakeholder theory non sia in grado di fornire una funzione obiettivo sufficientemente specifica all'impresa dal momento che, focalizzandosi sul bilanciamento degli interessi dei diversi stakeholder, abbandona una base oggettiva per la valutazione dell'attività d'impresa. Un altro filone di critiche riguarda i doveri fiduciari dei manager nei confronti di tutti gli stakeholder, i quali devono essere trattati in modo equo, bilanciando i loro interessi

Le relazioni tra i manager e gli stakeholder, tuttavia, sono necessariamente non fiduciarie, mentre quelle tra manager e shareholder hanno le caratteristiche per esserlo. in sintesi:

Valida sul piano descrittivo come schema concettuale per comprendere le difficoltà di governo aziendale per la contrapposizione di interessi di gruppi diversi ma non valida sul piano normativo e strumentale.

Goodpaster ragiona richiamando le fasi del processo decisionario e osservando che l'analisi fondata sugli stakeholder riguarda le prime fasi di questo processo, ma non quella di sintesi che comprende la scelta. In altri termini, il fatto di identificare i portatori d'interesse nulla dice sul come questi siano da tenere in conto nell'assunzione delle decisioni.

Goodpaster sostiene il "paradosso della stakeholder analysis"¹² perché ritiene impossibile l'estensione del mandato fiduciario a tutti gli stakeholder ed irrealistica la situazione di egualitarismo tra i diversi partecipanti.

¹² Il "paradosso della stakeholder analysis" si riferisce al dilemma che le organizzazioni affrontano quando cercano di bilanciare le esigenze e le aspettative di diverse parti interessate (stakeholder). Il paradosso consiste nel fatto che soddisfare tutte le richieste e i desideri delle diverse parti interessate può essere estremamente complesso, costoso o persino impossibile, poiché spesso queste richieste possono essere contrastanti.

1.4 Triple bottom line

La Triple bottom line ritiene che le aziende dovrebbero impegnarsi a concentrarsi tanto sulle preoccupazioni sociali e ambientali quanto sui profitti.

La teoria TBL postula che invece di una linea di fondo, dovrebbero essercene tre: sociale, ambientale e finanziaria. Includendo il capitale sociale, umano e ambientale oltre al capitale finanziario di un'azienda, è possibile ottenere un quadro più accurato del maggiore impatto di un'azienda sulla società.

Alcune aziende potrebbero avere difficoltà a bilanciare la distribuzione di denaro e altre risorse, come il capitale umano, a tutte e tre le linee di fondo senza favorirne una a scapito di un'altra.



Figura 10: la Triple bottom line

Fonte: <https://thecomplexityproject.com/complexity-and-the-triple-bottomline/>

La figura pone ad equa distanza le tre sfere prima citate, il loro posizionamento non è casuale, l'equidistanza dal centro mostra come ogni sfera abbia la stessa importanza, ed è proprio su questo che sono state mosse alcune critiche al sistema.

Tale modello è stato criticato da alcuni autori i quali sostengono che in realtà queste 3 dimensioni andrebbero considerate in modo separato e criticano anche il fatto che non ci sia una gerarchia, per molti autori una delle 3 dimensioni prevale sempre.

Partendo da queste critiche, viene proposto un altro modello che è il Bioeconomic Model.



Figura 11: il Bioeconomic model

Fonte: <https://www.unabuonaoccasione.it/it/focus/economia-circolare>

In questo modello le 3 dimensioni sono rappresentate da 3 cerchi, il cerchio più interno indica la dimensione economica, il secondo quella sociale e il terzo quella ambientale.

Quindi in tale rappresentazione la dimensione economica rappresenta il nucleo necessario dello sviluppo sostenibile.

Tuttavia, tale modello ha il pregio della versatilità: la gerarchia tra i cerchi non sta ad indicare che una delle 3 dimensioni è sempre quella più importante, in quanto la rilevanza può variare (un'azienda no profit porrà al centro l'ambiente, e di conseguenza traslerà la sfera economico-finanziaria come più esterna).

Il TBL è stato uno dei primi modelli di gestione aziendale a considerare l'aspetto della sostenibilità in modo integrato e comprensivo. Inoltre, il TBL ha dato origine ad altri modelli di gestione aziendale, come l'Integrated Reporting e l'Environmental, Social and Governance (ESG).

1.4.1 ESG

ESG è un acronimo che sta per Environment, Social, e Governance, ovvero i 3 Pilastri della sostenibilità per l'Unione Europea: i tre fattori fondamentali per verificare, misurare e sostenere l'impegno in termini di sostenibilità di una impresa o di una organizzazione.

Nello specifico la definizione di ESG si concretizza in un insieme di criteri a cui si devono ispirare le operations di un'azienda. Si tratta di criteri che sono utilizzati dagli investitori, in una prima fase dagli investitori socialmente consapevoli e oggi dagli investitori in generale, per valutare e selezionare i potenziali investimenti.

Questi criteri si esplicitano meglio come di seguito, il significato di ESG è il seguente:

“E” di **Environment**: sono criteri ambientali e valutano come un'azienda si comporta nei confronti dell'ambiente nel quale è collocata e dell'ambiente in generale.

“S” di **Social**: sono criteri relativi all'impatto sociale ed esaminano l'impatto e la relazione con il territorio, con le persone, con i dipendenti, i fornitori, i clienti e in generale con le comunità con cui opera o con cui è in relazione.

“G” di **Governance**: infine riguarda i temi di una gestione aziendale ispirata a buone pratiche e a principi etici, in questo ambito i temi sotto esame riguardano le logiche legate alla retribuzione dei dirigenti, il rispetto dei diritti degli azionisti, la trasparenza delle decisioni e delle scelte aziendali, il rispetto delle minoranze.

I criteri ESG sono importanti perché consentono di ricondurre a criteri di misurazione oggettivi e condivisi anche le attività ambientali, sociali e di governance.

1.4.2 L'Integrated reporting

L'Integrated Reporting (IR)¹³ è un modello di reporting aziendale integrato che mira a fornire una visione d'insieme della performance dell'impresa sotto diversi aspetti, tra cui quelli finanziari, sociali e ambientali. Il Reporting Integrato si basa sull'idea che l'impresa debba essere considerata non solo come un'entità economica, ma anche come un attore sociale e ambientale. In altre parole, il Reporting Integrato tiene in considerazione non solo la creazione di valore economico, ma anche quella di valore sociale e ambientale. Il Reporting Integrato si basa su sei capitoli principali, denominati "capitals", che rappresentano i sei tipi di capitale che l'impresa deve gestire per creare valore nel lungo periodo. I sei capitoli sono:

Capitale finanziario: rappresenta il denaro e gli altri asset finanziari dell'impresa.

Capitale manifatturiero: rappresenta le infrastrutture, le attrezzature e le proprietà immobiliari dell'impresa.

Capitale intellettuale: rappresenta il know-how, la proprietà intellettuale e la reputazione dell'impresa.

Capitale umano: rappresenta le competenze, le conoscenze e la motivazione dei dipendenti dell'impresa.

Capitale naturale: rappresenta le risorse naturali che l'impresa utilizza per le sue attività, come l'acqua, l'aria, il suolo e la biodiversità.

Capitale sociale: rappresenta le relazioni e le interazioni dell'impresa con la società, le comunità locali e gli altri attori sociali.

Il Reporting Integrato si propone di fornire un quadro completo della performance dell'impresa, evidenziando le relazioni tra i sei capitoli e come questi interagiscono per creare valore.

Il Reporting Integrato è destinato a fornire informazioni utili ai diversi stakeholder dell'impresa, tra cui gli investitori, i dipendenti, i clienti, le comunità locali e la società in generale.

¹³ L'integrated Reporting è una comunicazione sintetica che contiene informazioni rilevanti, sia di tipo finanziario del bilancio di esercizio, sia non finanziario. Illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore, nel breve, medio e lungo periodo.

1.5 Change theory

La Theory of Change¹⁴ è una descrizione specifica e misurabile di un'iniziativa che mira a generare un impatto sociale applicabile a livello di organizzazione, per inquadrare la totalità dei programmi implementati nell'alveo di una visione strategica condivisa, o di progetto, per definire le modalità di implementazione utili a produrre il cambiamento desiderato.

Una ToC efficace fornisce una roadmap che contribuisce a:

1. guidare l'operato dell'organizzazione, determinando in maniera condivisa, chiara e testabile la logica e le modalità con cui si svolgerà l'iniziativa;
2. posizionare l'iniziativa in modo immediato a stakeholder interni ed esterni favorendo l'accountability e la nascita di nuove collaborazioni;
3. porre le basi per la valutazione dell'impatto, definendo un punto di riferimento indispensabile e predisponendo fin dall'inizio la raccolta di dati solidi ed adeguati, evitando complesse ricerche che comportano generalmente una lievitazione dei costi e la diminuzione del grado di affidabilità dello studio.



Figura 12: TOC

Fonte: realizzazione personale

¹⁴ È un frame per accompagnare le organizzazioni a definire una sequenza logica dagli impatti desiderati agli input necessari per raggiungerli. Aiuta a definire i nessi nella catena di causalità che legano un passaggio all'altro, focalizzando l'attenzione su cosa è necessario perché quegli impatti desiderati si realizzino (quale valore, per chi e come avviene).

Il termine ToC prende forma compiuta negli anni '90 all'Aspen Institute, in particolare grazie al lavoro di Carol Weiss che evidenziò la necessità di articolare chiaramente le ipotesi (assumptions) alla base di un programma e di definire il processo di cambiamento step-by-step per permettere al valutatore di misurare l'impatto generato.

La definizione della ToC consiste nel mappare tutte le condizioni necessarie e sufficienti per produrre l'obiettivo d'impatto, muovendo a ritroso dai risultati a lungo termine (outcome finali) a quelli intermedi e di breve, andando così a definire il cosiddetto "pathway to change¹⁵" che rappresenta il percorso per il cambiamento in base al quale gli elementi progettuali prenderanno forma.

L'intero processo di definizione della ToC può essere schematizzato in tre macro-fasi:

- 1. Preparazione del workshop**
- 2. Svolgimento**
- 3. Follow-up e restituzione finale**

Il primo passo del processo consiste nell'identificare l'obiettivo di lungo termine, implementandolo con un brainstorming ed un confronto di gruppo sulle idee da ognuno proposte.

Il secondo step rappresenta tipicamente la fase più sfidante nonché la più rivelatoria del processo di ToC. Lo scopo di questa fase consiste nell'identificare a ritroso tutte le precondizioni necessarie (outcomes) per produrre l'obiettivo d'impatto, mappandole in un percorso (pathway of change) che procede in maniera lineare e cronologica.

La parte di identificazione delle attività è generalmente la più semplice per le organizzazioni, dato che i membri sono esperti e abituati alla pianificazione degli interventi e saranno desiderosi di definire le azioni da implementare.

Per rendere operativa la ToC, il gruppo deve arrivare alla definizione degli indicatori, combinando metriche quantitative e qualitative.

L'ultima fase si apre con una versione analitica della ToC (relazione finale) che viene condivisa con l'organizzazione per validazione e che comprende:

¹⁵ È la visualizzazione della consequenzialità degli outcome che evidenzia i livelli di causalità (quali outcome rappresentano precondizioni necessarie per gli altri).

- Agenda e partecipanti al workshop
- Glossario
- Informazioni di background
- Analisi di contesto e mappatura degli stakeholder
- Target population
- Teoria del cambiamento: sintesi grafica (diagramma) e spiegazione estesa di tutti gli elementi considerati nel processo (obiettivo d'impatto, outcome, output, ecc.)

Un business model descrive i diversi elementi che costituiscono il funzionamento di un'azienda, inclusi i segmenti di clientela, la proposta di valore, le attività chiave, le risorse chiave, i canali di distribuzione, le relazioni con i clienti, le fonti di entrate e la struttura dei costi.

2.1.1 Confronto tra business plan e business model

In sostanza il modello di business rappresenta l'architettura organizzativa e finanziaria di un'impresa. Non si tratta di un foglio di calcolo o uno specifico modello informatico sebbene un modello di business possa essere incorporato in un business plan o in un conto economico.

Parlando di business plan occorre fare una differenza tra i 2 termini:

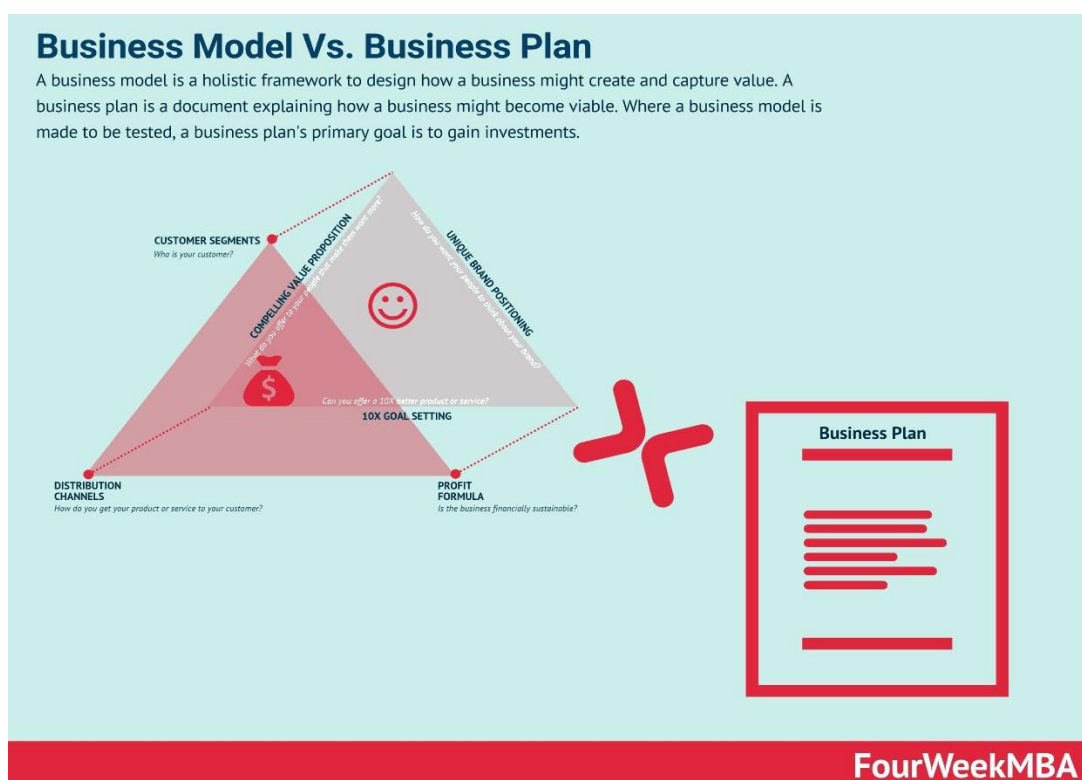


Figura 2: confronto tra business model e business plan

Fonte: <https://fourweekmba.com/it/modello-di-business-vs-business-plan/>

È importante distinguere tra il business model e il business plan, e l'ordine in cui devono essere sviluppati non è casuale.

Il business plan è un documento complesso e dettagliato dal punto di vista economico/finanziario. Include una proiezione a lungo termine delle performance finanziarie dell'azienda, con tabelle di budget, analisi e

previsioni. Questo documento è comunemente richiesto dagli stakeholder e dagli investitori per valutare la concessione di finanziamenti. È un documento di riferimento per la gestione finanziaria dell'azienda.

Tuttavia, il business plan non è lo strumento ideale per modificare, testare e osservare la strategia aziendale, il business plan indica ciò di cui hai bisogno in termini di risorse, tempistiche e budget per implementare il business model. Pertanto, il consiglio migliore è di redigere il business plan solo dopo aver validato il modello di business, in modo da poterlo adattare facilmente al target di riferimento.

2.2 Definizioni e tipologie di modelli di business

Nel corso del tempo sono state proposte numerose classificazioni (più di 70) che talvolta si integrano e talvolta si scontrano. Si possono trovare definizioni molto semplici e concise o descrizioni più complesse ed analitiche.

Alcuni autori, ad esempio, sostengono semplicemente che un business model racconta la storia di come un'organizzazione funziona. Altri, più focalizzati sugli aspetti finanziari, affermano che un business model non è altro che una rappresentazione di come un'organizzazione genera o intende generare denaro.

Altri ancora, più analitici, sostengono che un business model è la descrizione dei ruoli e delle relazioni tra i clienti, i partners e i fornitori dell'organizzazione con il fine di identificare i maggiori flussi di prodotti, informazioni e denaro, oltreché i principali benefici per tutti i soggetti coinvolti.

Non esiste un singolo individuo accreditato come l'unico creatore del concetto di business model. Tuttavia, molti contributi e approcci sono stati fatti per definire e comprendere i modelli di business.

Il termine "business model" ha guadagnato popolarità negli anni '90 grazie a studiosi come Peter Drucker, che ha sottolineato l'importanza di comprendere il modo in cui le imprese generano valore. Michael Porter, un noto teorico della strategia, ha anche contribuito al concetto di business model attraverso il suo lavoro sulla catena del valore e sulla strategia competitiva.

Nel 2004, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur hanno pubblicato il libro "Business Model Generation"¹⁶, che ha introdotto il Business Model Canvas come uno strumento per descrivere e analizzare i modelli di business. Il loro lavoro ha contribuito in modo significativo alla diffusione e all'adozione del concetto di business model.

Osterwalder definisce il business model come "la descrizione razionale del modo in cui un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore". Secondo Osterwalder, un business model comprende nove componenti chiave che interagiscono tra loro per creare il funzionamento complessivo dell'azienda.

Il Business Model Canvas¹⁷, sviluppato da Osterwalder, è uno strumento visivo che consente di rappresentare in modo sintetico e comprensibile il business model di un'organizzazione. Consiste in una tavola suddivisa in nove blocchi, ognuno dei quali rappresenta una delle componenti del business model. Questo strumento permette alle imprese di esaminare in modo sistematico e visuale il proprio modello di business, identificando le relazioni e le interconnessioni tra i diversi elementi e valutando come possono essere ottimizzati per generare valore e profitto.



Figura 3: Business model Canvas

Fonte: <https://www.sarao.it/business-model-cose-si-realizza/>

¹⁶ Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 2010, Creare modelli di business. Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business.

¹⁷ Il Business Model Canvas ideato e descritto da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), è pensato per essere uno strumento facilmente comprensibile. Consente di rappresentare visivamente il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore.

Questi nove componenti sono:

1. **Segmenti di clientela:** i diversi gruppi di clienti o mercati target a cui l'azienda si rivolge.
2. **Proposta di valore:** il valore unico che l'azienda offre ai clienti e che la differenzia dalla concorrenza.
3. **Canali di distribuzione:** i canali attraverso i quali l'azienda raggiunge i suoi clienti e consegna la sua proposta di valore.
4. **Relazioni con i clienti:** il modo in cui l'azienda stabilisce e gestisce le relazioni con i suoi clienti.
5. **Fonti di entrate:** le diverse fonti da cui l'azienda genera ricavi.
6. **Attività chiave:** le attività principali che l'azienda svolge per realizzare la sua proposta di valore.
7. **Risorse chiave:** le risorse necessarie per svolgere le attività chiave e fornire la proposta di valore.
8. **Partner chiave:** le collaborazioni o le alleanze strategiche con altre organizzazioni che contribuiscono al successo del modello di business.
9. **Struttura dei costi:** i costi associati all'esecuzione del modello di business, compresi i costi delle risorse, delle attività e delle relazioni con i clienti.

Henry Chesbrough, noto studioso nel campo dell'innovazione, ha introdotto il concetto di "Open Innovation"¹⁸.

Il modello di business dell'Open Innovation di Chesbrough si basa su tre pilastri principali, egli sostiene che le imprese non dovrebbero limitarsi a utilizzare solo le risorse interne per l'innovazione, ma dovrebbero cercare e integrare anche le risorse esterne. Questo comprende la collaborazione con partner esterni, l'acquisizione di tecnologie e l'apertura delle proprie risorse per l'utilizzo da parte di altri.

In secondo luogo, Chesbrough afferma che le imprese dovrebbero essere aperte a sfruttare le opportunità di commercializzazione delle proprie innovazioni sia internamente che esternamente. Ciò può includere la commercializzazione diretta dei propri prodotti e servizi o la concessione di licenze a terzi per l'utilizzo delle proprie tecnologie.

Infine, Chesbrough sottolinea l'importanza di gestire in modo efficace il flusso di conoscenza tra l'azienda e gli attori esterni. Ciò può richiedere lo sviluppo di meccanismi di protezione della proprietà intellettuale, la creazione di

¹⁸ Il termine Open Innovation è apparso per la prima volta in letteratura nel 2003, indica un modello di generazione dell'innovazione per cui le imprese possono e devono ricorrere a fonti sia esterne che interne per favorire il processo di generazione di nuove idee.

piattaforme di collaborazione o l'adozione di modelli di condivisione della conoscenza.

Opposto al modello in questione ritroviamo il modello detto “closed innovation¹⁹”, è un modello tradizionale in cui un'azienda svolge tutte le attività di innovazione internamente, mantenendo il controllo completo sul processo di ricerca e sviluppo. In questo approccio, l'azienda si concentra sulla generazione di idee interne, sulla protezione della proprietà intellettuale e sullo sviluppo interno di prodotti e servizi. L'obiettivo è quello di mantenere la leadership del mercato attraverso l'innovazione, ma senza coinvolgere attivamente altre organizzazioni o stakeholder esterni.

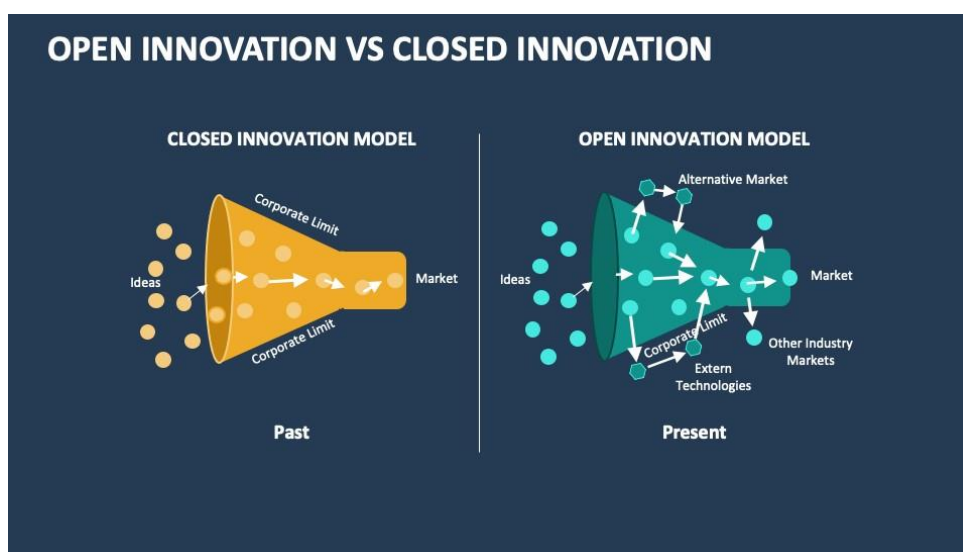


Figura 4: Open e Closed innovation

Fonte: <https://www.collidu.com/presentation-open-innovation-vs-closedinnovation>

L'adozione dell'Open Innovation offre diverse vantaggi alle aziende. Primo, consente di accedere a una vasta gamma di risorse esterne, come competenze specializzate, conoscenze tecnologiche e nuove idee. Questo accesso alle risorse esterne può accelerare l'innovazione e migliorare la competitività dell'azienda.

¹⁹ Con il termine “closed innovation” si fa riferimento ad un modello di gestione nel quale le imprese fanno affidamento solo sulle proprie conoscenze, fonti e risorse interne (come il proprio personale o R&S) per l'innovazione di prodotti, servizi, modelli di business, processi.

Secondo, la collaborazione con partner esterni consente alle aziende di condividere i costi e ridurre il rischio finanziario associato alla ricerca e allo sviluppo di nuove tecnologie o prodotti. Questa condivisione dei costi può portare a un utilizzo più efficiente delle risorse e a una maggiore redditività.

Inoltre, l'Open Innovation offre l'opportunità di ampliare le opportunità di commercializzazione delle innovazioni dell'azienda. Attraverso partnership, licenze o altre forme di collaborazione, l'azienda può raggiungere nuovi mercati, espandere la sua base di clienti e generare nuove fonti di entrate.

Tuttavia, l'Open Innovation comporta anche alcuni svantaggi che devono essere considerati. La gestione della proprietà intellettuale diventa una sfida quando si condividono conoscenze e risorse con partner esterni. È essenziale stabilire accordi chiari e solidi per garantire che i diritti di proprietà intellettuale siano preservati e che l'azienda non perda il controllo delle sue innovazioni.

Inoltre, la collaborazione con partner esterni può essere complessa e richiedere una gestione attenta delle relazioni. La scelta di partner adeguati, l'instaurazione di accordi contrattuali efficaci e la gestione delle diverse culture aziendali possono rappresentare sfide che richiedono tempo e risorse.

Infine, l'adozione dell'Open Innovation può comportare una certa dipendenza dalle risorse esterne. Ciò significa che l'azienda potrebbe trovarsi in una posizione di vulnerabilità se i partner esterni non riescono a soddisfare le aspettative o se si verifica un cambiamento nelle relazioni commerciali.

Hamel ha condiviso una serie di concetti e principi che possono influenzare il modo in cui le aziende progettano e gestiscono i loro modelli di business.

L'idea di business è composta da quattro elementi:

- 1- La strategia core, che definisce la missione, gli obiettivi dell'azienda e gli elementi per i quali si differenzia l'offerta;
- 2- Le risorse strategiche relative alle competenze, conoscenze, abilità, asset e processi;
- 3- La rete del valore caratterizzata da relazioni esterne con stakeholders di vario tipo come fornitori e partner che con collegamenti sinergici contribuiscono alla creazione di valore da parte dell'impresa;
- 4- L'interfaccia cliente, finalizzata alla gestione dei rapporti con i clienti con l'obiettivo di dare informazioni e supporto, definire strutturalmente i prezzi dei prodotti e servizi in modo da permettere all'impresa di dare concretezza al valore generato.

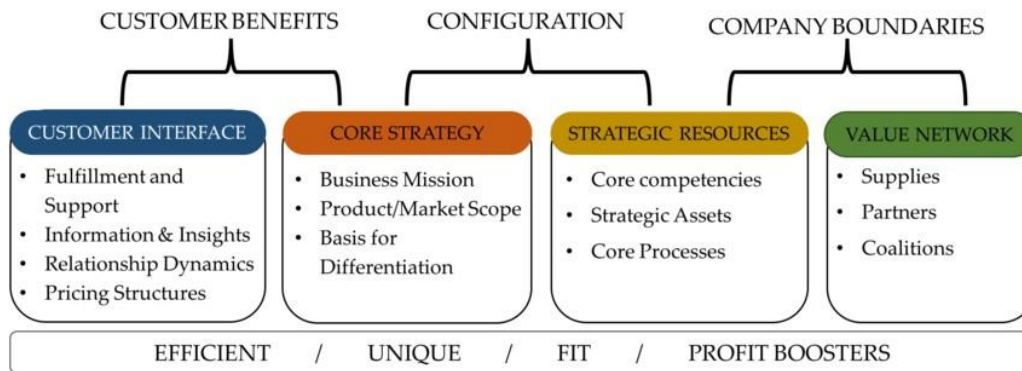


Figura 5: il modello di Hamel

Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Components-of-Hamel-businessmodel-framework_fig4_327601567

Queste quattro parti sono unite da tre elementi di collegamento definiti “elementi ponte”:

-I benefici del cliente ovvero la creazione di valore per esso mediante l’attuazione pratica della strategia da parte dell’impresa, che si sviluppa attraverso l’interfaccia cliente;

-La configurazione della strategia verso l’interno che si esprime in una formula unicamente combinata di competenze, asset e processi;

-I confini dell’impresa delineati dalla rete del valore, dipendenti dalle risorse selezionate e dalle combinazioni di esse.

Il modello di business di David Teece, noto come "Dynamic Capabilities Framework²⁰" (Quadro delle capacità dinamiche), è una teoria che si concentra sulla capacità di un'organizzazione di adattarsi e innovare in risposta ai cambiamenti ambientali. Questo modello mette in evidenza il ruolo cruciale delle capacità interne dell'organizzazione nel creare e mantenere un vantaggio competitivo sostenibile nel lungo termine.

²⁰ Il concetto di capacità dinamiche si incardina sulla teoria Resource-BasedView (RBV), secondo cui risorse e competenze sono alla base del vantaggio competitivo a livello di impresa (Wernerfelt, 1984).

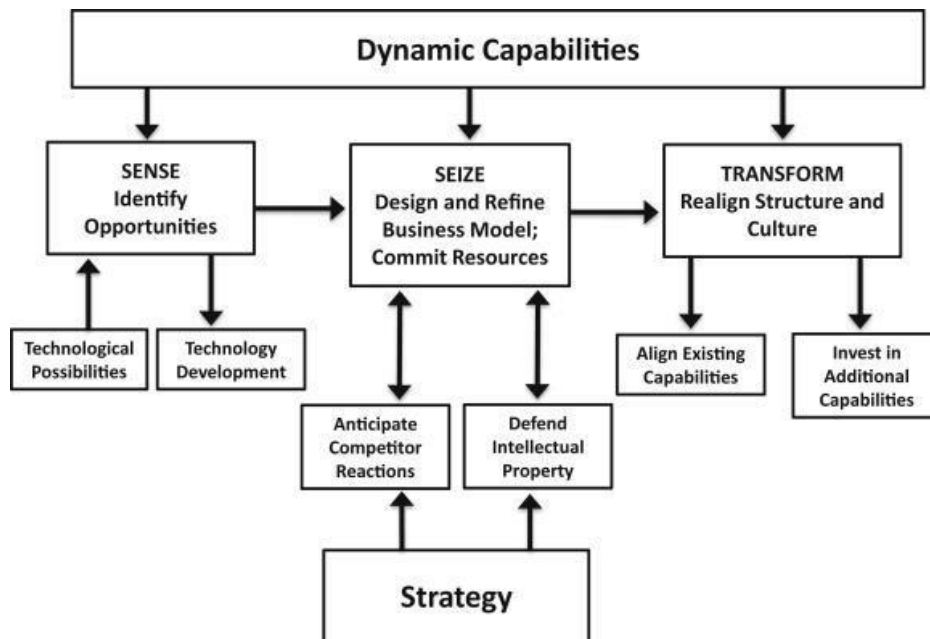


Figura 6: Dynamic Capabilities Framework

Fonte: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302868>

Il Quadro delle capacità dinamiche di Teece si basa su tre elementi principali:

Sensing (Percezione): l'organizzazione deve essere in grado di percepire e comprendere i cambiamenti nel contesto esterno, inclusi i trend del mercato, le esigenze dei clienti e le opportunità emergenti. Questa capacità di percezione richiede l'acquisizione di informazioni rilevanti e una buona comprensione del contesto di business.

Seizing (Sfruttamento): una volta che un'organizzazione ha identificato un'opportunità o una sfida, deve essere in grado di sfruttarla in modo rapido ed efficace. Questo implica l'allocazione delle risorse, la mobilitazione dei talenti e l'implementazione di azioni concrete per cogliere l'opportunità o rispondere alla minaccia.

Transforming (Trasformazione): questo elemento riguarda la capacità dell'organizzazione di adattarsi e trasformarsi in modo continuo per rimanere competitiva nel lungo termine. Ciò può implicare la ridefinizione delle strategie, la revisione dei modelli di business, l'adozione di nuove tecnologie e la creazione di nuovi vantaggi competitivi.

Il Quadro delle capacità dinamiche di Teece enfatizza l'importanza di sviluppare e coltivare le capacità interne dell'organizzazione per rispondere in modo flessibile ai cambiamenti e alle opportunità di mercato. Questo modello riconosce che la creazione di un vantaggio competitivo duraturo non si basa

solo sulle risorse e le competenze esistenti, ma anche sulla capacità di adattarsi e innovare in risposta ai cambiamenti dell'ambiente circostante.

Il modello di business di Doz e Kosonen, noto come "Modello di Business Internazionale", si concentra sulla gestione delle attività internazionali di un'azienda e sulla creazione di valore attraverso la sua espansione globale. Il modello si basa su tre dimensioni principali:

- **Asset strategici:** questa dimensione riguarda gli asset strategici di un'azienda che le conferiscono vantaggi competitivi distintivi. Gli asset strategici possono essere risorse tangibili come brevetti, marchi registrati, impianti di produzione, ecc., o risorse intangibili come conoscenze tecnologiche, competenze distintive o relazioni con i clienti. Questi asset strategici sono utilizzati per creare e fornire valore attraverso il modello di business internazionale.
- **Configurazione geografica:** questa dimensione riguarda la configurazione geografica delle attività dell'azienda. Si concentra sulla scelta dei mercati esteri in cui l'azienda decide di espandersi, nonché sulla configurazione delle operazioni in tali mercati. Ciò può includere la selezione delle posizioni geografiche, la struttura organizzativa internazionale e le strategie di penetrazione dei mercati esteri.
- **Flussi di valore:** questa dimensione riguarda i flussi di valore generati attraverso le attività internazionali dell'azienda. I flussi di valore possono includere la creazione di prodotti o servizi, la distribuzione, la gestione della catena di approvvigionamento, la gestione dei clienti, ecc. Il modello di business internazionale mira a ottimizzare questi flussi di valore per massimizzare la creazione di valore per l'azienda.

Il modello di business di Doz e Kosonen riconosce che l'espansione internazionale può offrire opportunità significative per le aziende, ma richiede anche una gestione strategica adeguata per massimizzare i benefici e minimizzare i rischi. Esso fornisce un quadro per comprendere e gestire le attività internazionali di un'azienda, tenendo conto delle sue risorse strategiche, della configurazione geografica e dei flussi di valore.

2.3 Perché è importante avere un modello di business?

Avere un business model è di fondamentale importanza per molte ragioni:

Chiarezza e struttura: Un business model fornisce una struttura e una guida chiara su come l'azienda intende creare, fornire e catturare valore. Definisce le componenti chiave dell'attività, come il prodotto o servizio offerto, il target di mercato, le strategie di pricing, le fonti di reddito e altro ancora. Questo aiuta a evitare l'incertezza e la confusione, fornendo una direzione e un piano d'azione.

Identificazione delle opportunità e dei rischi: un business model aiuta a identificare le opportunità di crescita e sviluppo per l'azienda, permette di valutare in modo critico i punti di forza e di debolezza, nonché i rischi e le sfide che l'azienda potrebbe affrontare nel suo percorso. Questa analisi approfondita aiuta a prendere decisioni informate e a pianificare strategie a lungo termine.

Attrarre investimenti e finanziamenti: un business model ben strutturato e convincente può attrarre investitori e finanziamenti. I potenziali investitori sono interessati a comprendere come l'azienda intende generare entrate e realizzare profitti nel lungo periodo. Un business model solido e realistico può aumentare le possibilità di ottenere il supporto finanziario necessario per avviare o far crescere l'attività.

Allineamento organizzativo: un business model aiuta a garantire un allineamento organizzativo. Quando tutti i membri del team comprendono il modello di business e il ruolo che svolgono nel generare valore per l'azienda, è più facile lavorare insieme verso gli obiettivi comuni. Questo favorisce la collaborazione, l'efficienza e l'efficacia complessiva dell'organizzazione.

Adattabilità e flessibilità: un business model solido è flessibile e può adattarsi ai cambiamenti del mercato, ai bisogni dei clienti e alle nuove opportunità. Un'azienda con un business model ben definito è in grado di riconoscere le tendenze emergenti, rispondere ai cambiamenti del contesto economico e adattare le proprie strategie di conseguenza.

Complessivamente, avere un business model ben sviluppato e comprensibile è essenziale per la pianificazione strategica, la sostenibilità e il successo a lungo termine di un'azienda.

2.3.1 Il Revenue model

Un Revenue Model²¹ può essere considerato come una parte integrante della pianificazione aziendale. Esso descrive come un'organizzazione intende generare entrate economiche ed è un elemento cruciale del modello di business e del business plan. Il Revenue Model si concentra su ciò che l'azienda offre e come lo offre ai clienti, includendo il tipo di prodotto o servizio e il metodo utilizzato per generare entrate. Alcuni esempi di Revenue Model includono la pubblicità basata sugli annunci, la vendita di prodotti, l'applicazione di un margine di profitto, le licenze e modelli più moderni come il Freemium.

La differenza tra Revenue Model e Business Model è spesso confusa e considerata intercambiabile, ma in realtà sono concetti distinti e diversi. Per comprendere la differenza, si può affermare in modo conciso che:

-Il Business Model rappresenta il piano per guidare un'azienda e continuare a ottenere profitti;

-Il Revenue Model descrive le modalità con cui l'azienda prevede di generare entrate.

Indipendentemente dal tipo di Business Model adottato, è fondamentale avere un Revenue Model ben definito. Pertanto, è importante porsi domande come quale prodotto offrire, a quale prezzo metterlo sul mercato, quale è il target di riferimento e perché qualcuno dovrebbe acquistarlo rispetto alle alternative presenti. In pratica, il Business Model e il Revenue Model sono concetti collegati ma separati: il Business Model definisce le strategie, le operazioni e la gestione aziendale, mentre il Revenue Model si basa su queste informazioni per delineare come l'azienda genererà profitti.

La scelta dei modelli dipende dalle circostanze e da una serie di fattori, tra cui la disponibilità di risorse finanziarie. Ad esempio, le aziende sviluppano un Business Model e lo presentano alle istituzioni finanziarie per ottenere un prestito. I venture capitalist²² più intraprendenti analizzano i Business Model per prendere decisioni di investimento.

²¹ Il revenue model è una struttura concettuale che spiega in modo chiaro e semplice come un'impresa o startup genera denaro. Include il prodotto o il servizio, le tecniche di generazione delle entrate, i canali da cui provengono e il "cliente modello" (Buyer Personas) del prodotto offerto. ²²Un venture capitalist (VC) è un investitore istituzionale che fornisce capitale a una società dall'elevato potenziale di crescita in cambio di una partecipazione nel capitale sociale. Apporta dunque delle risorse finanziarie sotto forma di partecipazione al capitale azionario per un periodo medio-lungo, effettuando un investimento istituzionale nel capitale di rischio.

Allo stesso modo, le aziende riesaminano il loro Revenue Model in base al Business Model originale per fare previsioni finanziarie e valutare la sua validità a medio e lungo termine o apportare eventuali modifiche.

La chiara distinzione tra Business Model e Revenue Model rafforza la visione complessiva dell'azienda e permette di considerare il Revenue Model come una componente chiave del modello di business.

Con l'avvento di Internet, molti business hanno integrato nel loro Revenue Model numerose fonti di reddito provenienti dal mondo digitale. Di seguito sono riportati alcuni esempi di Revenue Model che un'azienda può adottare. In generale, tutte le fonti di reddito, sia online che offline, possono essere ricondotte a dieci categorie principali:

Markup: è il modello di Revenue più comune e antico utilizzato dalle aziende. Si basa sull'applicazione di un margine di profitto e spese generali al costo del prodotto venduto. Questo modello è tipicamente utilizzato dai grossisti, ma anche dai produttori che aggiungono un profitto al costo di produzione.

Revenue Model arbitrario: sfrutta le differenze di prezzo tra due diversi mercati per acquistare un bene in uno e venderlo a un prezzo più alto nell'altro, ottenendo un profitto dalla differenza di prezzo temporanea.

Licenze: utilizzato da inventori, creatori e proprietari di proprietà intellettuali che concedono licenze per l'uso del loro nome, prodotti o servizi a un costo fisso. Questo modello è comune nelle software house e tra i detentori di brevetti, marchi e copyright legalmente protetti.

Commissioni: è ampiamente utilizzato dai marketplace online, che forniscono una piattaforma per la vendita di prodotti digitali e addebitano una commissione in percentuale o a prezzo fisso su ogni vendita. Anche i broker sfruttano questo modello di Revenue.

Revenue Model basato sull'affitto e sulla locazione: è comune nel settore immobiliare e prevede pagamenti ricorrenti per l'affitto di un bene o pagamenti one-time per la locazione temporanea.

Sottoscrizioni o abbonamenti: è un modello che permette di ottenere flussi di entrate costanti, ma non necessariamente continui. È ampiamente utilizzato nei servizi di intrattenimento e di hosting online, come ad esempio Netflix.

Revenue Model basato sulla pubblicità: è adottato dai media e dai fornitori di informazioni che generano entrate includendo annunci pubblicitari nei loro contenuti, sia online che offline. L'azienda riceve denaro dall'inserzionista in base a fattori come la dimensione dello spazio pubblicitario, la popolarità del servizio o il numero di clic sull'annuncio.

Revenue Model per il servizio: è un modello pay-as-you-go o pay-per-use in cui i clienti pagano solo per i servizi effettivamente utilizzati. Questo modello è comune nei settori delle telecomunicazioni e dei servizi basati su cloud.

Revenue Model basato sugli interessi sugli investimenti: è utilizzato da banche e fornitori di servizi di carte prepagate. Le banche generano entrate sotto forma di interessi sui prestiti erogati, mentre i fornitori di servizi di pagamento prepagato, come PayPal, guadagnano depositando i fondi trattenuti nei loro e-wallet in conti correnti presso le banche.

donazioni: molte aziende offrono gratuitamente i loro prodotti e servizi e si basano completamente sulle donazioni dei clienti per coprire i costi operativi. Wikipedia è un esempio di questo modello di Revenue. Anche gli streamer online, come quelli su Twitch, spesso si affidano alle donazioni dei loro spettatori come principale fonte di guadagno.

2.4 Il rapporto tra business model e strategia.

Secondo Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005), ci sono cinque funzioni fondamentali del Business Model:

Comprensione e condivisione: È cruciale che tutti i soggetti all'interno dell'organizzazione abbiano una comprensione condivisa del modello di business. Questo permette di formalizzarlo in modo da poterlo comprendere, condividere e comunicare internamente ed esternamente, a seconda delle circostanze.

Analisi: Il Business Model fornisce un quadro di riferimento per l'analisi delle attività aziendali. Può essere utilizzato per confrontare e valutare il modello di business con quelli di altre aziende concorrenti, al fine di trarre spunti e ispirazioni per l'innovazione.

Gestione: Il Business Model aiuta i manager a gestire le risorse e le attività aziendali in modo efficace. Permette di ottimizzare le funzionalità del modello di business e di apportare eventuali modifiche necessarie per adattarsi a un contesto in continua evoluzione.

Acquisizione di prospettiva: Il Business Model consente di acquisire una prospettiva più ampia sull'azienda e sul suo ambiente di mercato. Permette di identificare opportunità di innovazione e di comprendere come gli elementi costituenti del modello di business si relazionano tra loro.

Registrazione del brevetto: Il Business Model può essere soggetto a brevetti o altre forme di protezione legale. Questo può consentire all'azienda di

mantenere una posizione competitiva e di sfruttare al meglio il valore creato dal proprio modello di business.

Il Business Model è strettamente legato alla strategia aziendale e viene influenzato dal contesto competitivo in cui l'azienda opera. Un business model, infatti, unisce gli aspetti più delicati della strategia, cioè le risorse chiave a disposizione, le attività chiave che tali risorse sono chiamate a svolgere, la struttura, i prodotti e i fattori esterni. Dunque, un business model non è altro che il riflesso delle scelte strategiche effettuate dall'organizzazione e, in quanto tale, permette l'analisi, il test, la validazione e l'esecuzione di tali scelte.

In altre parole, la strategia dice cosa fare, il business model dice come farlo, permettendo di spostare la discussione dall'astratto al concreto, favorendo il dialogo tra gli attori aziendali e la creazione di un linguaggio condiviso.

Una strategia di successo si caratterizza per un'elevata coerenza che si esprime a livello di ciascuno dei suoi elementi costitutivi e delle relazioni che legano tali elementi in un unico sistema.

Il business model è lo strumento ideale per verificare la presenza di questo allineamento che, generalmente, produce risultati economici positivi. La capacità di anticipare e soddisfare le attese del mercato mediante una proposta di valore efficace si traduce in flussi di ricavi significativi e crescenti nel tempo. L'accurata gestione e il monitoraggio continuo dei processi chiave, unitamente alla capacità di costruire un network con attori esterni critici per la realizzazione della proposta di valore, si traduce in una riduzione dei costi di gestione.

L'identificazione puntuale delle risorse e competenze sulle quali concentrare le scelte di investimento in relazione alle evoluzioni del mercato nel mediolungo termine permette di cogliere un vantaggio di differenziazione rispetto ai propri concorrenti e conseguire livelli di redditività superiori.

In definitiva, il business model consente di analizzare, testare, validare e, ove necessario, ridefinire le scelte strategiche dell'organizzazione, affinando la capacità degli attori aziendali di dominare il presente ed anticipare il futuro.

È fondamentale progettare diversi modelli di business che possano essere utilizzati tempestivamente in caso di necessità.

La simulazione di vari Business Model è necessaria per ridurre il rischio e mitigare le possibili minacce per l'organizzazione. Il concetto di Business Model implica anche la possibilità di perseguire l'innovazione e il cambiamento, e sebbene non ci sia una definizione univoca e condivisa,

l'obiettivo comune è creare valore per i clienti e per l'azienda combinando in modo efficace le risorse e gli elementi a disposizione.

2.5 Il social business model di Yunus.

“Una società per azioni, che, al posto della massimizzazione del profitto, pone al centro della propria azione il conseguimento di obiettivi sociali. È posseduta e controllata da investitori privati che hanno a cuore temi come la riduzione della povertà, l’assistenza sanitaria per i poveri, la giustizia sociale, la sostenibilità globale e che al posto di un puro profitto finanziario ricercano soddisfazioni di natura psicologica, emozionale e spirituale”.

Così nel 2007 Yunus²² definisce il Social Business nel suo libro "Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism" , Yunus descrive come il social business model possa essere utilizzato per affrontare le sfide sociali in modo sostenibile ed efficace.

Yunus promuove il concetto di social business come un'alternativa al modello di business tradizionale, in cui il profitto e l'impatto sociale possono coesistere in modo armonioso. Crede che il social business possa contribuire a ridurre la povertà e affrontare le ingiustizie sociali in tutto il mondo, offrendo soluzioni innovative e sostenibili.

La sua azione concreta in merito si sviluppa quando il Prof. Yunus prende coscienza della devastante povertà diffusa nel suo Paese. È verso la fine degli anni '70 che il Prof. Yunus concepisce e inizia a testare una nuova forma di prestito: il microcredito.

Il microcredito rappresenta una rivoluzione nel Bangladesh rurale, essendo un piccolo prestito concesso sulla fiducia a persone povere, prive di garanzie da presentare alle banche.

Il Prof. Yunus va oltre la mera invenzione del microcredito, costruendo attorno a esso un vero e proprio percorso di capacitazione e responsabilizzazione della persona beneficiaria del prestito, arrivando a definire la Metodologia Grameen.

²² Muhammad Yunus ideatore e realizzatore del microcredito moderno, ovvero di un sistema di piccoli prestiti destinati ad imprenditori troppo poveri per ottenere credito dai circuiti bancari tradizionali. Per i suoi sforzi in questo campo ha vinto il premio Nobel per la pace 2006.

Attraverso l'ideazione della metodologia Grameen, lo strumento del microcredito è finalmente perfezionato: esso diventa davvero uno strumento di sviluppo della persona che permette di generare reddito, occupazione, autonomia finanziaria e di impattare positivamente sulla comunità.

Spinto dalla volontà di sostenere il suo popolo nel miglioramento delle condizioni di vita e alimentato dalla convinzione che l'accesso al credito sia un diritto umano fondamentale, nel 1983 Yunus fonda in Bangladesh la GrameenBank²³, la c.d. "banca del villaggio": è la prima banca al mondo a erogare piccoli prestiti alle persone considerate non bancabili dal circuito bancario tradizionale, fornendo loro un'alternativa reale all'usura e alla povertà.

Nel 2006 verrà premiato con il nobel per la pace sia lui che la Grameenbank.

L'impresa con finalità sociali è un caso particolare di imprenditorialità sociale ma, proprio per questo, non tutti gli imprenditori socialmente orientati sono impegnati in business sociale.

Non si tratta né di elemosina né aiuti pubblici, al contrario, il Social Business è una forma di iniziativa economica capace di attivare le dinamiche migliori del libero mercato, conciliandole però con l'aspirazione a un mondo più umano e civile.

Da un punto di vista più concettuale, il Social Business è un innovativo modello d'impresa che concilia gli obiettivi socio-ambientali tipici del settore pubblico e delle organizzazioni del "Terzo Settore" con l'efficienza e la sostenibilità economica di un'impresa tradizionale.

A differenza delle risorse investite in progetti d'aiuto, quelle investite in un social business non si esauriscono, ma in un circolo virtuoso, continuano a generare benefici socio-ambientali per la Comunità grazie all'autosostenibilità economica del modello.

²³ Fondata da Muhammad Yunus nel 1976, è stata la prima banca dei poveri. L'ente concede, infatti, micro prestiti alle popolazioni povere locali senza richiedere garanzie collaterali e garantendo così il loro accesso al credito.

2.5.1 I principi del social business model e le 2 tipologie

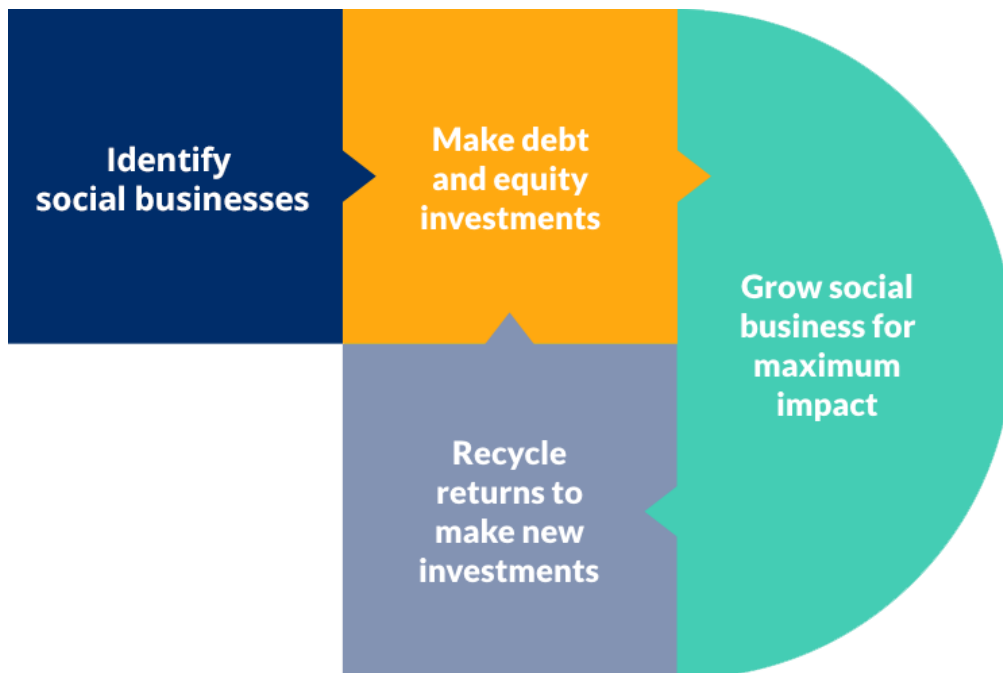


Figura 7: Il Social business

Fonte : <http://uganda.yunussb.com/>

I sette principi che M. Yunus utilizza per descrivere il Social Business sono:

- 1- L'obiettivo dell'impresa è il superamento della povertà, o la risoluzione di uno o più problemi sociali non la massimizzazione del profitto.
- 2- L'impresa è finanziariamente ed economicamente sostenibile.
- 3- Gli investitori recuperano solo il capitale investito, senza alcun dividendo.
- 4- Quando il capitale investito è restituito, i profitti dell'impresa restano al suo interno e vengono impiegati nell'espansione e nel miglioramento dell'attività.
- 5- L'impresa si impegna ad adottare una linea di condotta sostenibile dal punto di vista ambientale.
- 6- I lavoratori percepiscono salari allineati alla media di mercato e godono di migliori condizioni di lavoro.
- 7- È importante che tutto questo sia fatto con motivazione e partecipazione!

Nel contesto del social business, Muhammad Yunus ha identificato due tipi principali di social business: il social business a fini di lucro e il social business a scopo non di lucro.

Social business a fini di lucro:

In questo tipo di social business, l'obiettivo è realizzare un impatto sociale positivo mentre si genera un profitto. L'azienda opera come qualsiasi altra impresa commerciale, ma il suo obiettivo primario è risolvere un problema sociale specifico. I profitti generati vengono reinvestiti nell'azienda per espandere l'impatto sociale anziché essere distribuiti agli azionisti. Un esempio di social business a fini di lucro potrebbe essere un'azienda che produce e vende prodotti ecologici o promuove l'accesso all'istruzione in comunità svantaggiate.

Social business a scopo non di lucro:

In questo tipo di social business, l'obiettivo principale è affrontare un problema sociale senza perseguire la generazione di profitti. L'azienda è sostenuta da finanziamenti, donazioni o sovvenzioni e mira a fornire beni o servizi a prezzi accessibili o gratuitamente per risolvere una specifica problematica sociale. Un esempio di social business a scopo non di lucro potrebbe essere un'organizzazione che offre servizi di assistenza sanitaria gratuiti o a prezzi ridotti a comunità svantaggiate.

Entrambi i tipi di social business si distinguono dalle imprese tradizionali in quanto pongono l'accento sull'obiettivo sociale e sulla sostenibilità finanziaria, anziché sulla massimizzazione dei profitti per gli azionisti. Nel contesto del Social Business, la comunicazione svolge un ruolo fondamentale, così come in ogni altro progetto intrapreso.

È essenziale che ogni membro del team si confronti su ogni aspetto dell'iniziativa, facilitando così la realizzazione di un progetto di successo. Inoltre, è importante definire un obiettivo concreto e raggiungibile, evitando di fissare mete irrealistiche che potrebbero trasformare le idee in sogni irrealizzabili.

È utile prendere in considerazione gli altri tentativi di Social Business che non hanno avuto successo, analizzando le cause del fallimento e cercando possibili soluzioni e miglioramenti per raggiungere gli obiettivi stabiliti e concretizzare il progetto ideato.

Spesso si fa confusione tra un'azienda Social Business e un'organizzazione no profit, ma esistono diverse caratteristiche che le differenziano. Innanzitutto,

un'organizzazione no-profit ha una struttura che si discosta dal modello aziendale, mentre il Business Sociale punta a essere economicamente autosufficiente come qualsiasi altra azienda. Inoltre, le organizzazioni nonprofit non hanno una struttura proprietaria e non possono emettere azioni o quote, mentre il Social Business ha un chiaro assetto proprietario e può emettere, acquistare e vendere azioni sul mercato.

Un'altra differenza fondamentale riguarda il senso di appartenenza e l'identificazione intergenerazionale che mancano nell'ambito delle organizzazioni no-profit, mentre costituiscono la forza e la coerenza del Business Sociale.

2.6. La social innovation

La social innovation²⁴ è un approccio dinamico e creativo per affrontare i problemi sociali. Attraverso l'uso di idee innovative, collaborazione e partecipazione attiva, mira a creare soluzioni che generino un impatto positivo sulla società. Questo processo coinvolge diversi attori, tra cui cittadini, organizzazioni non profit, imprese e istituzioni governative, che lavorano insieme per affrontare le sfide sociali e creare opportunità per il benessere collettivo. La social innovation promuove la sostenibilità, cercando soluzioni che siano scalabili e che possano essere replicate in diversi contesti. Inoltre, abbraccia le potenzialità delle tecnologie digitali per favorire l'accesso e l'inclusione. In definitiva, la social innovation è un motore di cambiamento sociale che cerca di costruire una società più giusta, equa e sostenibile.

2.6.1 Le benefit corporation e confronto con social innovation

Una Benefit Corporation è un tipo di struttura aziendale legale che è stata istituita per perseguire obiettivi sia di lucro che di beneficio sociale o ambientale. A differenza delle aziende tradizionali, le Benefit Corporation sono legalmente vincolate a considerare gli interessi degli stakeholder oltre che degli azionisti, inclusi i dipendenti, la comunità, l'ambiente e altre parti interessate. Ciò significa che le Benefit Corporation sono tenute a prendere decisioni che generano un impatto positivo sulla società, non solo massimizzando il profitto per gli azionisti.

Le Benefit Corporation si impegnano a seguire alti standard di trasparenza e responsabilità sociale, e sono soggette a una valutazione periodica da parte di organizzazioni terze indipendenti per verificare il loro impegno nel perseguire

²⁴ È il sociologo americano Lester F. Ward (Ward, 1903) ad introdurre il concetto di social innovation per elaborare una teoria sul cambiamento sociale.

l'impatto sociale e ambientale. Questo modello di business è progettato per consentire alle aziende di bilanciare le loro responsabilità economiche con le esigenze sociali e ambientali, incoraggiando una gestione aziendale sostenibile e consapevole degli impatti delle proprie attività.

La connessione tra social innovation e Benefit Corporation è molto stretta. Entrambe le idee promuovono l'innovazione come strumento per affrontare i problemi sociali e ambientali.

Le B Corp rappresentano un'evoluzione nel modo in cui le imprese tradizionali operano, mettendo in atto pratiche aziendali responsabili e trasparenti. L'obiettivo delle Benefit Corporation è quello di generare un impatto sociale e ambientale positivo, non solo minimizzando gli effetti negativi delle proprie attività, ma anche adottando iniziative volte a promuovere il bene comune.

La social innovation può essere vista come un processo che alimenta l'approccio delle Benefit Corporation. Attraverso l'innovazione sociale, le B Corp cercano di creare prodotti e servizi che affrontano problemi sociali specifici, rispondendo alle esigenze della società e generando un cambiamento positivo. In questo modo, le Benefit Corporation si pongono come un esempio di come l'innovazione sociale può essere implementata all'interno del settore aziendale.

La combinazione di social innovation e Benefit Corporation offre una prospettiva integrata per affrontare le sfide sociali ed economiche attuali. Le Benefit Corporation forniscono un quadro giuridico e normativo che riconosce l'importanza di un impegno a lungo termine per il bene comune, mentre la social innovation offre strumenti e approcci per sviluppare soluzioni creative ed efficaci per affrontare tali sfide.

Insieme, la social innovation e le Benefit Corporation stanno guidando un cambiamento nell'approccio aziendale, spingendo verso una maggiore responsabilità sociale e un'impronta ambientale più sostenibile.

2.6.2 Il business model Canvas applicato ad una Benefit Corporation

Il modello di business delle Benefit Corporation si basa sull'integrazione di obiettivi finanziari e impatti sociali o ambientali positivi, con un'attenzione particolare all'inclusione degli stakeholder nella governance e nel processo decisionale aziendale. Se volessimo applicare il modello di business Canvas otterremo:

1. **Segmenti di clientela:** identificare i segmenti di clientela che traggono beneficio dall'impatto sociale o ambientale dell'azienda. Ad esempio, possono essere organizzazioni non profit o altre imprese socialmente responsabili.
2. **Proposta di valore:** definire la proposta di valore unica offerta dalla B Corp, che comprende sia il valore finanziario che quello sociale o ambientale. Quali benefici specifici l'azienda offre ai clienti e alla società in generale?
3. **Canali di distribuzione:** identificare i canali attraverso i quali l'azienda raggiunge i propri clienti e diffonde l'impatto sociale o ambientale. Ciò può includere vendite dirette, partner di distribuzione o piattaforme online.
4. **Relazioni con i clienti:** descrivere il tipo di relazioni che l'azienda sviluppa con i propri clienti per mantenere il coinvolgimento e il sostegno. Ciò può includere un servizio clienti dedicato, programmi di fidelizzazione o comunità online.
5. **Fonti di ricavo:** identificare le diverse fonti di ricavo per l'azienda, che possono derivare dalla vendita di prodotti o servizi, partnership, donazioni o sovvenzioni.
6. **Risorse chiave:** individuare le risorse chiave necessarie per sostenere il modello di impresa delle B Corp. Queste possono includere risorse finanziarie, competenze specializzate, partnership strategiche o infrastrutture fisiche.
7. **Attività chiave:** elencare le attività chiave per fornire la proposta di valore e generare l'impatto sociale o ambientale. Ciò può includere la progettazione e produzione di prodotti sostenibili o l'impegno nella comunità.
8. **Partner chiave:** identificare i partner strategici che supportano l'azienda nel perseguire la sua missione sociale o ambientale. Ciò può includere ONG, istituzioni governative o altre B Corp.
9. **Struttura dei costi:** analizzare la struttura dei costi dell'azienda, compresi i costi operativi, i costi di produzione, i costi di marketing e i costi legati all'impatto sociale o ambientale. Identificare come i costi vengono bilanciati con le entrate per mantenere la sostenibilità finanziaria.

2.6.3 Il Sustainable Business Model

Nella realizzazione di un Sustainable Business Model (SBM) che tenga conto degli obiettivi di medio e lungo periodo, emerge la consapevolezza di dover tenere in considerazione l'esistenza di un forte legame tra sostenibilità dell'impresa (nel medio e lungo periodo) e attenzione ai temi ESG. In tale contesto è quindi utile integrare nel Business Model "tradizionale" anche gli aspetti ESG, gestendo "a monte" i rischi non finanziari, che possono incidere nella sostenibilità nel medio-lungo periodo, e rappresentando una strategia sostenibile, con potenziali vantaggi non solo per gli shareholder ma anche per gli stakeholder interni ed esterni.



Figura 8: Il Business Model sostenibile

Fonte: <https://www.sketchbubble.com/en/presentation-sustainablebusiness-model.html>

Ecco alcuni elementi chiave di un business model sostenibile:

Valutazione e gestione dei rischi ambientali: il modello di business dovrebbe comprendere una valutazione dei rischi ambientali associati alle attività dell'azienda e una strategia per mitigarli. Ciò potrebbe includere l'adozione di pratiche sostenibili per ridurre l'impatto ambientale, come l'efficienza energetica, l'uso di energie rinnovabili o la riduzione delle emissioni di gas serra.

Responsabilità sociale: il modello di business dovrebbe includere un impegno verso la responsabilità sociale, come la promozione di condizioni di lavoro dignitose, il rispetto dei diritti umani lungo la catena di fornitura e la partecipazione attiva alla comunità locale. Ciò potrebbe includere anche l'inclusione di programmi di beneficenza o di volontariato aziendale.

Governance e trasparenza: il modello di business dovrebbe adottare pratiche di governance solide e trasparenti. Ciò potrebbe significare l'adozione di standard etici elevati, l'implementazione di politiche anti-corrruzione e l'assicurazione di una divulgazione accurata delle informazioni finanziarie e non finanziarie.

Coinvolgimento degli stakeholder: il modello di business dovrebbe prevedere il coinvolgimento attivo degli stakeholder, come i dipendenti, i clienti, i fornitori e la comunità locale, nelle decisioni aziendali. Ciò può contribuire a creare un rapporto di fiducia con gli stakeholder e a identificare e rispondere alle loro esigenze e aspettative.

Innovazione sostenibile: il modello di business dovrebbe incoraggiare l'innovazione sostenibile, cercando soluzioni innovative per affrontare sfide ambientali e sociali. Ciò potrebbe includere lo sviluppo di prodotti o servizi a basso impatto ambientale o l'adozione di modelli di economia circolare.

Misurazione delle performance ESG: il modello di business dovrebbe includere un sistema per misurare e monitorare le performance ESG dell'azienda nel tempo. Ciò può aiutare a identificare aree di miglioramento e a dimostrare agli investitori, ai clienti e agli altri stakeholder l'impegno dell'azienda verso la sostenibilità.

CAPITOLO III: LE IMPRESE SOCIALI

3.1 Introduzione al concetto di impresa sociale

Negli ultimi anni c'è stato un crescente interesse per l'impresa sociale sia nella comunità scientifica nazionale e internazionale che nella vita quotidiana. Questo interesse è motivato dalle caratteristiche uniche di questo modello di impresa: un'organizzazione con finalità imprenditoriali che produce e fornisce prodotti e servizi, ma la cui attività non è guidata dalla massimizzazione del profitto, bensì dal perseguimento di obiettivi sociali. L'impresa sociale è quindi un'organizzazione che risponde ai bisogni sociali utilizzando un approccio imprenditoriale e che integra la dimensione economica con quella sociale, affrontando specifiche problematiche in ambiti sociali e territoriali. È per queste ragioni che il concetto di impresa sociale è sempre più associato all'innovazione sociale, poiché può offrire risposte emergenti alle sfide economiche e sociali.

L'innovazione sociale all'interno delle imprese sociali e dei social business è un concetto che si focalizza sulla ricerca di soluzioni creative e innovative per affrontare le sfide sociali e ambientali. Invece di riprodurre approcci tradizionali, queste organizzazioni cercano di adottare nuovi modelli di pensiero e di sviluppo che generano cambiamenti positivi nella società. L'impresa sociale diventa un agente di cambiamento che fornisce soluzioni ai nuovi bisogni delle persone e delle comunità, ridefinendo le finalità e le priorità dello sviluppo socio-economico. Questa propensione all'innovazione dell'impresa sociale diventa evidente quando consideriamo l'aspetto del management.

Grazie alla sua capacità di coordinare risorse provenienti dal settore pubblico, dal mercato e dalla collettività, l'impresa sociale diventa un punto di convergenza per il cambiamento e trasforma queste tensioni in sistemi di offerta di alto valore economico e sociale. Attraverso l'adozione di soluzioni strategiche e organizzative fortemente innovative, basate sulla creazione di reti inter organizzative e sull'integrazione di competenze multisettoriali, l'impresa sociale intraprende veri e propri percorsi di innovazione dei modelli di business.

L'innovazione sociale e l'impresa sociale quindi da come stiamo appurando, costituiscono due concetti strettamente intrecciati e complementari. Il successo delle imprese richiede innovazione, mentre l'innovazione sociale rappresenta un prerequisito fondamentale per l'esistenza dell'impresa sociale. L'impresa sociale è un'attività imprenditoriale orientata al bene pubblico, impegnata a soddisfare esigenze specifiche di una determinata area geografica. A

differenza delle start-up innovative²⁶, digitali o tradizionali, che spesso possono essere scalabili a livello globale, le imprese sociali sono difficilmente riproducibili in modo identico in contesti diversi. Queste imprese innovative sono strettamente legate alla loro area geografica di riferimento e alle esigenze uniche di quella comunità. Pertanto, il territorio e la comunità locale costituiscono i pilastri centrali su cui focalizzare gli investimenti in formazione, con l'obiettivo di generare un impatto positivo su entrambi.

La connessione tra le imprese sociali e il territorio è sempre stata considerata una risorsa chiave per lo sviluppo imprenditoriale. Questo legame diventa ancor più significativo quando si tratta di imprese con una missione sociale. Queste imprese non solo interagiscono con il territorio per ottenere risorse e produrre beni o servizi, ma trovano la loro origine e scopo in una necessità sociale all'interno della comunità. Di conseguenza, l'impatto che generano è finalizzato a creare cambiamenti positivi nell'ambiente circostante.

In sintesi, l'innovazione sociale e l'impresa sociale sono strettamente interconnesse. Le imprese sociali trovano la loro ragion d'essere nell'affrontare le esigenze della comunità locale e generano impatti positivi attraverso la loro interazione con il territorio. L'innovazione sociale è il motore che alimenta il loro sviluppo e la loro capacità di affrontare le sfide sociali in modo unico e adattabile.

3.2 Cos'è l'impresa sociale?

Generalmente un'impresa sociale è un'organizzazione che utilizza i principi e gli strumenti dell'imprenditorialità per affrontare e risolvere problemi sociali o ambientali. A differenza delle imprese tradizionali, l'obiettivo primario di un'impresa sociale non è solo la generazione di profitto, ma anche la creazione di un impatto sociale o ambientale positivo. Queste imprese combinano elementi di sostenibilità economica con l'intenzione di generare benefici sociali, includendo nella loro missione l'obiettivo di migliorare le condizioni delle comunità e dell'ambiente in cui operano.

Il termine "impresa sociale" è stato introdotto in Italia verso la fine degli anni '80 per descrivere nuove iniziative imprenditoriali private, spesso avviate e gestite da volontari, che si concentravano sulla produzione di servizi sociali e sull'inclusione lavorativa di persone svantaggiate. Poiché non esisteva una

²⁶Una start-up innovativa è una particolare forma di società di capitali prevista nell'ordinamento italiano. La definizione di start-up innovativa è contenuta nell'articolo 25 del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179 (noto anche come Decreto crescita "bis"), convertito con modificazioni dalla L. 17 dicembre 2012, n. 221

forma giuridica specifica nel contesto italiano per queste iniziative imprenditoriali, i promotori hanno optato per la forma cooperativa, che gode di un riconoscimento costituzionale e di una tradizione sociale. Sono state quindi create diverse tipologie di cooperative "a finalità sociale", fino a quando la legge n. 381 del 1991 le ha riconosciute e regolamentate come "cooperative sociali". In Italia, l'impresa sociale ha assunto principalmente, sebbene non esclusivamente, la forma cooperativa.

Negli anni '90 e 2000, il concetto di impresa sociale è stato sempre più utilizzato anche in altri paesi, sia europei che non, per descrivere forme giuridiche diverse dalle cooperative, come le associazioni senza scopo di lucro, impegnate soprattutto nella creazione di posti di lavoro per individui svantaggiati e nella produzione di servizi per la comunità. È emersa quindi la necessità di definire l'impresa sociale in modo generale, al di là dei contesti culturali e normativi nazionali, e di sviluppare una legislazione che riconoscesse e regolamentasse in modo preciso questi nuovi soggetti, favorendone la costituzione e le attività operative.

Nel corso del tempo, il termine è stato sempre più utilizzato sia nell'ambito scientifico che legislativo, anche per descrivere iniziative imprenditoriali in settori diversi da quelli originali (servizi sociali e inclusione lavorativa di individui svantaggiati), che producono una vasta gamma di beni e servizi. Ciò che definisce un'impresa come sociale è sempre più spesso rappresentato dagli obiettivi e dalle modalità con cui la produzione viene realizzata. Pertanto, sono sempre più considerate imprese sociali anche le iniziative di finanza etica, microcredito, commercio equo e solidale e, in generale, le iniziative produttive di beni e servizi, sia pubblici che privati, che perseguono obiettivi diversi dal profitto dei proprietari, come la lotta alla povertà e alla denutrizione.

La definizione più completa di impresa sociale, sviluppata dal network Emes²⁵ negli anni '90, ha avuto un impatto significativo sia nella comunità accademica che nella legislazione riguardante le imprese sociali. La definizione si basa su due dimensioni: l'aspetto economico-imprenditoriale e quello sociale.

Nell'aspetto economico-imprenditoriale, sono necessari quattro requisiti: (I) la produzione continuativa e professionale di beni e/o servizi, (II) un alto grado di autonomia nella costituzione e nella gestione dell'impresa, (III) l'assunzione di un rischio economico significativo da parte dei fondatori e dei proprietari, e (IV) l'impiego di un numero di lavoratori retribuiti accanto ai volontari o agli utenti.

²⁵ L'economia di mercato eco-sociale (EMES) mira al bilanciamento dell'economia del libero mercato con la lotta per l'equità sociale e l'uso sostenibile delle risorse naturali. È stata sviluppata dal politico austriaco Josef Riegler negli anni '80.

Nell'aspetto sociale, l'impresa sociale deve possedere le seguenti caratteristiche: (I) avere come obiettivo esplicito la produzione di benefici per l'intera comunità o per gruppi svantaggiati, (II) essere un'iniziativa collettiva promossa da un gruppo di cittadini invece di un singolo imprenditore, (III) avere un governo affidato principalmente a portatori di interesse diversi dai proprietari del capitale, (IV) garantire una partecipazione allargata ai processi decisionali che coinvolga tutti o la maggior parte dei gruppi interessati all'attività, e (V) prevedere la non distribuzione o una distribuzione limitata degli utili, con l'assegnazione degli stessi a un fondo indivisibile tra i proprietari durante la vita dell'impresa e in caso di scioglimento.

Questa definizione, indipendente dalle forme giuridiche specifiche e dagli ordinamenti nazionali, configura l'impresa sociale come un soggetto giuridico privato e autonomo dalla pubblica amministrazione. Pur svolgendo attività produttive secondo criteri imprenditoriali di continuità, sostenibilità e qualità, si differenzia dalle imprese convenzionali per la sua finalità sociale esplicita, che mira a produrre benefici diretti per l'intera comunità o per soggetti svantaggiati. L'impresa sociale non cerca la massimizzazione del profitto per i suoi proprietari, ma invece cerca un equilibrio tra la remunerazione dei fattori produttivi e le ricadute a vantaggio degli utenti dei beni o dei servizi prodotti.

L'impresa sociale si distingue da altre forme di impresa. Si differenzia dalle imprese di capitale tradizionali perché gli obiettivi, le forme proprietarie, i vincoli e le modalità di governance e gestione escludono la ricerca e la massimizzazione dei vantaggi monetari e non monetari per i proprietari. È anche diversa dalle imprese pubbliche perché è fondata e gestita da soggetti privati e si differenzia dalle istituzioni pubbliche che forniscono beni e servizi perché agisce come un'impresa vera e propria.

3.2.1 Regolamentazione e normative

La diffusione dell'impresa sociale in Italia e in altri Paesi è stata accompagnata dall'approvazione di una serie di provvedimenti normativi a partire dagli anni '90. Questi provvedimenti hanno favorito l'istituzionalizzazione dell'impresa sociale e hanno contribuito a definire un settore con tratti identitari comuni, ma con diversità interne in termini di ambiti di attività e forme giuridicoorganizzative.

I legislatori hanno seguito due approcci distinti. Il primo approccio ha previsto la creazione di forme giuridiche specifiche riservate all'impresa sociale, adattando forme preesistenti, principalmente la forma cooperativa. Queste forme giuridiche specifiche hanno precisato gli obiettivi, le attività, i vincoli e gli assetti di governance e hanno offerto incentivi. In Italia, la legge sulla

cooperazione sociale n. 381 del 1991 è stata la prima ad essere approvata e ha successivamente rappresentato un punto di riferimento per diversi altri paesi. Tra i principali contenuti di questa legge italiana sulla cooperazione sociale possiamo citare: l'attribuzione alla cooperativa sociale di un obiettivo di interesse generale, come l'integrazione sociale dei cittadini; la focalizzazione su un numero limitato di servizi di welfare, distinguendo tra le cooperative sociali che forniscono servizi socio-assistenziali, sanitari ed educativi e quelle che si occupano dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate; l'affermazione della proprietà collettiva e della governance democratica dell'impresa secondo i principi cooperativi classici, come la porta aperta e il voto per testa; la possibilità di coinvolgere contemporaneamente una pluralità di stakeholder, tra cui i lavoratori retribuiti, i beneficiari dell'attività, i volontari, ecc.; l'implementazione di restrizioni rigide sulla distribuzione degli utili.

Il secondo approccio, invece, ha optato per non definire una nuova figura giuridica specifica, ma piuttosto ha individuato alcune caratteristiche strutturali e di missione delle imprese sociali che potrebbero essere applicate a qualsiasi forma giuridica privata, incluso il tipo capitalistico. In questa direzione si sono mossi prima il Belgio con l'"impresa senza finalità di lucro", poi il Regno Unito con la Community Interest Company (CIC) e infine l'Italia con la legge sull'impresa sociale (legge n. 118/05 e successivi decreti). Le tre leggi sono abbastanza simili e seguono da vicino la definizione proposta dal network Emes. Tutte identificano la finalità dell'impresa sociale nel perseguimento di obiettivi di interesse generale o di servizio alla comunità. Tutte prevedono precisi e stringenti vincoli sulla distribuzione degli utili (inclusi i compensi al capitale e al lavoro superiori a quelli di mercato) ai proprietari e stabiliscono l'obbligo di destinare tali utili in via definitiva al patrimonio dell'impresa.

3.2.2 La riforma del terzo settore



Figura 1: I 3 settori

Fonte: <https://www.anvfperugia.it/il-terzo-settore-cose-e-perche-ci-interessa/>

La riforma del terzo settore è stata avviata con la legge delega 106/2016, denominata "Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale". Tale riforma si basa sul quadro giuridico precedentemente delineato. Il decreto legislativo 112/2017, a sua volta, definisce l'impresa sociale come una qualifica ottenibile da enti privati che soddisfano i seguenti requisiti:

1. Esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale.
2. Operano senza scopo di lucro.
3. Perseguono finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.
4. Adottano modalità di gestione responsabili e trasparenti.
5. Favoriscono il coinvolgimento più ampio possibile dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività.

La definizione di impresa sociale non è l'unico aspetto rilevante della nuova normativa. La riforma introduce diversi elementi di interesse, tra cui:

1. Estensione delle attività d'impresa d'interesse generale, che possono andare oltre quelle previste dal Codice del Terzo Settore per altri enti del terzo settore.
2. Ampliamento delle categorie di lavoratori svantaggiati.
3. Modalità di coinvolgimento dei lavoratori e degli altri stakeholder.
4. Nuove agevolazioni fiscali, come la defiscalizzazione degli utili, la detrazione IRPEF del 30% per gli investimenti privati e la deduzione IRPEF del 30% per gli investimenti delle persone giuridiche.

5. Limitata possibilità di ripartire gli utili e gli avanzi di gestione.
6. Obbligo di redazione e pubblicazione online del bilancio sociale.
7. Divieto di superare il rapporto di 1:8 tra la retribuzione più alta e quella più bassa tra i dipendenti, nonché il limite del 40% rispetto a quanto previsto dai contratti collettivi nazionali per la retribuzione più alta.
8. Creazione di nuovi fondi di sviluppo.

La riforma del terzo settore si propone di fornire un quadro normativo più completo e aggiornato per favorire lo sviluppo e la sostenibilità delle organizzazioni del terzo settore, promuovendo al contempo l'efficacia, la trasparenza e l'impatto sociale positivo delle attività svolte. Un'adeguata disciplina dell'impresa sociale deve contenere norme che istituiscano forme di controllo pubblico idonee a garantire che la qualifica di impresa sociale sia utilizzata soltanto da enti che siano realmente tali, che siano cioè costituiti ed operino nel rispetto delle norme di legge applicabili.

3.3 Inquadramento delle imprese sociali e RUNTS

Proprio per quanto concerne l'attività svolta, la normativa prevede che un'impresa sociale è tale quando svolge una delle seguenti attività:

IMPRESA SOCIALE: I SETTORI DEFINITI DALLA NORMATIVA	
ASSISTENZA SOCIALE E SANITARIA	VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO CULTURALE
EDUCAZIONE, ISTRUZIONE E FORMAZIONE	TURISMO SOCIALE
SERVIZI STRUMENTALI ALLE IMPRESE SOCIALI	FORMAZIONE UNIVERSITARIA E POST-UNIVERSITARIA
TUTELA DELL'AMBIENTE E DELL'ECOSISTEMA	RICERCA ED EROGAZIONE DI SERVIZI CULTURALI
ASSISTENZA SOCIO-SANITARIA	FORMAZIONE EXTRA-SCOLASTICA

Figura 2: I settori definiti dal D.lgs 112 del 2017

Fonte: <https://www.esg360.it/esg-world/impresa-sociale-cosa-e-comefunziona-come-farla-normative/>

Il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS²⁶) è un registro istituito in Italia per la registrazione e la tenuta di un elenco delle organizzazioni del Terzo Settore. Il RUNTS è gestito dal Dipartimento per il Terzo Settore presso il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. La registrazione nel RUNTS è obbligatoria per molte organizzazioni del Terzo Settore al fine di ottenere il riconoscimento formale e accedere a determinati vantaggi e agevolazioni previste dalla legge. Attraverso il registro, è possibile ottenere informazioni sulle organizzazioni iscritte, come la denominazione, l'indirizzo, le finalità, la struttura organizzativa e altri dati rilevanti. Inoltre, il RUNTS svolge una funzione di controllo e monitoraggio delle organizzazioni del Terzo Settore, al fine di garantire la trasparenza, la legalità e la corretta gestione delle attività.

La registrazione nel RUNTS può offrire alle organizzazioni del Terzo Settore vantaggi come l'esenzione fiscale, l'accesso a finanziamenti pubblici o privati, la partecipazione a programmi e progetti specifici e la possibilità di accedere a bandi e concorsi dedicati al Terzo Settore. È importante sottolineare che le specifiche modalità di registrazione e i requisiti per l'iscrizione al RUNTS possono variare in base al tipo di organizzazione del Terzo Settore e alla normativa vigente.

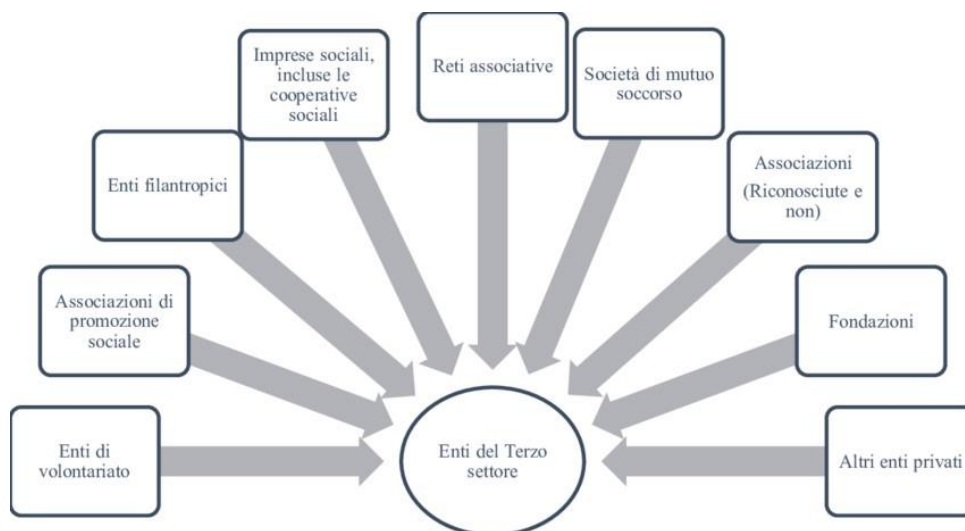


Figura 3: gli enti del terzo settore

Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Tipologia-di-enti-delTerzo-settore_fig2_345670889

²⁶ Il Registro è stato previsto per la riorganizzazione del sistema di registrazione degli enti (e degli atti gestionali rilevanti), attraverso la messa a punto di un Registro unico nazionale (da istituirsi presso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali).

Il RUNTS è composto da 7 sezioni, una per ogni tipologia di ETS²⁷:

- **Organizzazioni di volontariato;**
- **Associazioni di promozione sociale;**
- **Enti filantropici;**
- **Imprese sociali, incluse le cooperative sociali;**
- **Reti associative;**
- **Società di mutuo soccorso;**
- **Altri enti del Terzo settore.**

Analizziamole:

1)Le Organizzazioni di Volontariato (Odv) sono enti finalizzati a svolgere attività di interesse generale in favore di terzi avvalendosi in modo prevalente del volontariato dei propri associati. In quanto Organizzazione di Volontariato, deve assumere la forma dell'Associazione ed essere composta da non meno di sette persone fisiche o tre Organizzazioni di Volontariato. Può ammettere come soci anche altri Enti del Terzo Settore o senza scopo di lucro ma questi non devono superare il 50% delle Organizzazioni di Volontariato socie.

Può avvalersi del lavoro dipendente o autonomo esclusivamente nei limiti necessari al loro regolare funzionamento oppure nei limiti occorrenti a qualificare o specializzare l'attività svolta, ma il numero dei lavoratori non può superare il 50% dei volontari.

2)L'Associazione di Promozione Sociale, deve essere composta da non meno di sette persone fisiche o tre Associazioni di Promozione Sociale. Possono ammettere come soci anche altri Enti del Terzo Settore o senza scopo di lucro ma questi non devono superare il 50% delle Associazioni di Promozione Sociale socie. Sono previste eccezioni per gli enti di natura sportiva.

Possono avvalersi del lavoro dipendente o autonomo, anche dei propri associati, se necessario ai fini dello svolgimento dell'attività di interesse generale o al raggiungimento delle proprie finalità, ma il numero dei lavoratori non può superare il 50% dei volontari o il 5% degli associati.

²⁷ Gli Enti del Terzo Settore (ETS) sono organizzazioni non commerciali o commerciali, costituite come Associazione, Comitato, Fondazione o impresa che, perseguendo finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

3) Il fine dell'Ente Filantropico²⁸ è quello di erogare, denaro, beni o servizi, anche di investimento, a sostegno di categorie di persone svantaggiate o di attività di interesse generale.

Le risorse economiche necessarie allo svolgimento della propria attività derivano principalmente da contributi pubblici e privati, donazioni e lasciti testamentari, rendite patrimoniale e attività di raccolta fondi. Un Ente Filantropico è costituito in forma di Associazione riconosciuta o di Fondazione e deve contenere, nella denominazione, l'indicazione di Ente Filantropico.

All'interno dei suoi atti costitutivi, l'Ente Filantropico indica i principi ai quali la gestione, la raccolta fondi, le modalità di erogazione e di investimento a sostegno degli Enti del Terzo Settore devono attenersi.

4) La Cooperativa Sociale²⁹ è una particolare forma di Cooperativa finalizzata alla realizzazione di servizi alla persona (di tipo A), inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati (di tipo B). Una Società Cooperativa può essere riconosciuta a mutualità prevalente³⁰ o avere una forma diversa; le Cooperative Sociali sono sempre a mutualità prevalente. Alla Cooperativa si applicano parte delle norme relative alle società commerciali e in alcuni casi può essere costituita come società a responsabilità limitata (srl) o come società per azioni (spa), in quest'ultimo caso se le quote sono strutturate come azioni.

A differenza che in altre forme societarie le Cooperative si basano sul principio di democraticità quindi ogni socio ha gli stessi diritti, compreso il voto in assemblea, a prescindere dalla quota di capitale. L'ingresso o l'uscita dei soci non determina modifiche all'atto costitutivo.

Le Cooperative Sociali si dividono in due tipi:

1. finalizzate alla realizzazione di servizi sociali, sociosanitari ed educativi, d'istruzione e formazione professionale, formazione extrascolastica, inserimento lavorativo (di tipo A);

²⁸ L'ente filantropico è una tipologia di ente del Terzo settore (Ets) che può assumere la forma di associazione riconosciuta (quindi con personalità giuridica di diritto privato) o fondazione, con la finalità di erogare denaro, beni o servizi, anche di investimento, a sostegno di categorie di persone svantaggiate o di attività di interesse generale.

²⁹ Le cooperative sociali sono state introdotte per la prima volta nel nostro ordinamento dalla legge 8 novembre 1991, n. 381. In virtù di tale disposizione le cooperative sociali sono, di diritto, cooperative a mutualità prevalente, non avendo l'obbligo di calcolare la prevalenza mutualistica in ragione del costo del lavoro dei soci e dei lavoratori terzi.

³⁰ Una "cooperativa a mutualità prevalente" è un tipo specifico di cooperativa che opera con l'obiettivo principale di promuovere la mutualità, ovvero la solidarietà e la condivisione tra i suoi membri, piuttosto che la massimizzazione dei profitti.

2. svolgimento di attività diverse – agricole, industriali, commerciali o di servizi – finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate (di tipo B).

Possono esistere anche Cooperative miste di tipo A e B. Le Cooperative Sociali, a differenza di altri tipi di Cooperative, possono avere anche soci volontari (al massimo la metà dei soci lavoratori) e se di tipo B devono avere almeno il 30% di lavoratori svantaggiati che se, in virtù delle personali condizioni è possibile, devono essere associati.

5)Le reti associative sono enti del Terzo settore costituiti in forma di associazione, riconosciuta o non riconosciuta. Sono organizzazioni che aggregano un numero elevato di enti e che hanno un importante ruolo di controllo e rappresentanza degli interessi degli Enti del Terzo settore. Per essere costituite le reti associative devono aggregare, anche indirettamente, un numero non inferiore a 100 enti del Terzo settore (20 nel caso di fondazioni), le cui sedi legali o operative siano presenti in almeno cinque regioni o province autonome. Le reti associative, anche utilizzando strumenti telematici e digitali, sostengono attività di interesse generale degli enti del Terzo settore associati, attraverso il:

- **coordinamento;**
- **tutela;**
- **rappresentanza;**
- **promozione e supporto;**

e la rappresentatività presso i soggetti istituzionali.

Le reti associative nazionali possono esercitare le seguenti funzioni:

- **monitoraggio dell’attività**, includendo eventualmente l’impatto sociale, degli enti ad esse associati, e redazione di una relazione annuale al Consiglio nazionale del Terzo settore;
- **promozione e sviluppo delle attività di controllo**, anche sotto forma di autocontrollo e di assistenza tecnica nei confronti degli enti associati.

6)Una Società di Mutuo Soccorso³¹ è un ente senza fini di lucro che persegue finalità di interesse generale sulla base del principio costituzionale di

³¹ Le Società operaie di mutuo soccorso (SOMS) sono associazioni, nate in Italia intorno alla seconda metà dell’XIX secolo. In Inghilterra, le affini “friendly societies” operavano già nella seconda metà del XVIII secolo. Le forme originarie videro la luce per sopperire alle carenze dello stato sociale ed aiutare così i lavoratori a darsi un primo apparato di difesa.

sussidiarietà, attraverso l'esclusivo svolgimento in favore dei soci e dei loro familiari conviventi, di una o più delle seguenti attività:

- erogazione di trattamenti e prestazioni socio-sanitarie nei casi di infortunio, malattia ed invalidità al lavoro, nonché in presenza di inabilità temporanea o permanente;
- erogazione di sussidi in caso di spese sanitarie sostenute dai soci per la diagnosi e la cura delle malattie e degli infortuni;
- erogazione di servizi di assistenza familiare o di contributi economici ai familiari dei soci deceduti;
- erogazione di contributi economici e di servizi di assistenza ai soci che si trovino in condizione di gravissimo disagio economico a seguito dell'improvvisa perdita di fonti reddituali personali e familiari e in assenza di provvidenze pubbliche.

Inoltre, le prime due attività elencate possono essere svolte anche attraverso l'istituzione o la gestione dei fondi sanitari integrativi.

Una Società di Mutuo Soccorso può anche promuovere attività di carattere educativo e culturale dirette a realizzare finalità di prevenzione sanitaria e di diffusione dei valori mutualistici.

È fatto divieto alle Società di Mutuo Soccorso di svolgere attività di impresa.

Le fondazioni e le associazioni sono due tipologie di enti non profit che presentano caratteristiche distinte. Di seguito, sono elencate le principali differenze tra queste due forme di organizzazioni:

Fondazione:

- È un'organizzazione non lucrativa che gestisce un patrimonio dedicato a uno specifico scopo di utilità sociale.
- Il patrimonio costituisce l'elemento centrale e vincolato della fondazione.
- L'organo di direzione della fondazione viene designato secondo le modalità previste dallo statuto, senza la presenza di soci.
- La fondazione si forma per gestire un patrimonio privato che viene utilizzato per fornire un servizio o beneficiare una particolare categoria di beneficiari.
- La responsabilità degli amministratori è stabilita secondo le modalità previste dallo statuto.

Associazione:

- È un'organizzazione non profit regolata dal Codice Civile e caratterizzata dall'assenza di scopo di lucro e da una struttura democratica.
- Gli associati sono le persone fisiche o giuridiche (come altre entità, aziende o amministrazioni pubbliche) che aderiscono all'associazione per perseguire uno scopo sociale comune.
- Gli organi sociali dell'associazione devono essere eletti democraticamente, secondo le modalità previste dallo statuto.
- Nell'associazione, la componente umana prevale sull'aspetto patrimoniale.
- Nell'associazione non riconosciuta, gli amministratori rispondono personalmente e solidalmente delle obbligazioni contratte.

LE DIVERSE TIPOLOGIE DI ASSOCIAZIONI	
PRE-RIFORMA ENTI DEL TERZO SETTORE	POST-RIFORMA ENTI DEL TERZO SETTORE
Associazione per lo sviluppo delle attività di natura artistica e di promozione della cultura all'interno della società	APS , associazione di promozione sociale
Associazione di volontariato	ODV , organizzazioni di volontariato
Associazione sportiva dilettantistica	Altri enti specificati nell'art.4 del d.lgs 117/2017
ONLUS Codificazione che permetteva agli enti no profit di ottenere particolari benefici dal punto di vista fiscale	Associazioni nate prima della riforma che non si adeguano alle novità

F Informazione Fiscale

Figura 4: tipologie di associazioni pre e post riforma del terzo settore

Fonte: <https://www.sardegna-reporter.it/2021/01/enti-del-terzo-settore-qualisano-e-cosa-fanno/367558/>

Possono essere considerate associazioni anche le Onlus³². La riforma del Terzo settore introdotta a partire dal 2017, ha modificato il panorama delle organizzazioni non profit infatti, ha eliminato la qualifica di Onlus e ha determinato l'abrogazione della normativa relativa a queste organizzazioni. Dal momento che la riforma del Terzo settore non prevede una trasmigrazione automatica delle Onlus iscritte all'Anagrafe Unica verso il RUNTS, saranno le Onlus stesse a dover analizzare accuratamente la propria attività per poter scegliere in maniera consapevole a quale di queste categorie registrarsi. Va inoltre sottolineato che l'iscrizione al RUNTS sarà fondamentale per permettere a queste organizzazioni di portare avanti le proprie attività e di beneficiare delle agevolazioni fiscali destinate agli enti del Terzo settore. Le Onlus che non desiderino iscriversi al RUNTS, infatti, saranno obbligate a devolvere il proprio patrimonio ad un altro ente del Terzo settore, e non potranno beneficiare delle agevolazioni fiscali previste dal codice del Terzo settore.

Una particolarità del mondo degli ETS sono gli enti religiosi:

Gli Enti Religiosi sono enti non commerciali, dotati di personalità giuridica privata, aventi finalità di culto, educazione, beneficenza, riconosciuti come persone giuridiche private dal Concordato (legge 121/1975) tra lo Stato e la Chiesa Cattolica e dalle Intese tra lo Stato e le altre confessioni religiose. Un Ente Religioso è quindi un'istituzione promossa da una confessione religiosa per realizzare le proprie finalità e che ottiene la personalità giuridica privata in base ai rispettivi accordi con la Repubblica Italiana. Ai fini tributari, un Ente Religioso con finalità di culto o religione è equiparato agli enti civili con finalità di beneficenza o istruzione; enti Religiosi con finalità differenti sono soggetti alla normativa fiscale del settore d'interesse. Inoltre, secondo il Codice del Terzo Settore, per ottenere la personalità giuridica, le associazioni devono avere un patrimonio minimo di 15.000 euro, mentre le fondazioni devono avere un patrimonio minimo di 30.000 euro. Se il patrimonio è costituito da beni diversi dal denaro, il loro valore deve essere attestato da una relazione giurata redatta da un revisore legale o una società di revisione legale iscritti nell'apposito registro. È importante tenere conto che le leggi e le normative possono variare a seconda del paese e delle specifiche disposizioni legali. Pertanto, è consigliabile consultare la legislazione italiana e/o ottenere consulenza professionale per una comprensione completa e accurata delle differenze e delle responsabilità specifiche legate alle fondazioni e alle associazioni nel contesto italiano.

³² Un'organizzazione non lucrativa di utilità sociale, meglio nota con l'acronimo ONLUS sono associazioni, enti o cooperative che a vario titolo operano sul territorio nazionale e internazionale. Con la Riforma del Terzo Settore (legge 117 del 2017) l'acronimo ONLUS è stato abrogato e al suo posto è sorto l'acronimo ETS.

3.4 Ispezioni e fiscalità

Un'adeguata disciplina dell'impresa sociale deve contenere norme che istituiscano forme di controllo pubblico idonee a garantire che la qualifica di impresa sociale sia utilizzata soltanto da enti che siano realmente tali, che siano cioè costituiti ed operino nel rispetto delle norme di legge applicabili

È fondamentale che vi sia un interesse da parte dello Stato, che finanzia le imprese sociali attraverso misure fiscali o altri mezzi, nonché da parte degli altri enti pubblici che intrattengono rapporti convenzionali con le imprese sociali, affinché la qualifica di "Impresa Sociale" venga utilizzata correttamente. L'uso improprio di questa qualifica, anche da parte di una singola entità all'interno del sistema, potrebbe causare danni all'immagine che si ripercuotono sull'intero sistema.

L'ispezione delle imprese sociali deve avvenire almeno una volta all'anno e deve essere basata su un verbale approvato con decreto ministeriale. Successivamente, un decreto ministeriale dettaglierà in modo più specifico l'attività di ispezione. Se vengono accertate violazioni, l'organismo di ispezione ordina all'impresa sociale di regolarizzarle entro un congruo termine. Se le irregolarità non possono essere sanate o non vengono sanate entro il termine indicato nella diffida, il Ministro dispone la revoca della qualifica di impresa sociale e il trasferimento del patrimonio residuo, deducendo, nelle imprese sociali societarie, il capitale effettivamente versato dai soci, eventualmente rivalutato, e i dividendi deliberati ma non distribuiti.

La prima misura fiscale riguarda la detassazione degli utili e degli avanzi di gestione destinati dall'impresa sociale all'attuazione delle attività statutarie o all'aumento del patrimonio. Questi importi possono essere destinati a una riserva indivisibile sospesa da imposta per un periodo limitato. Inoltre, possono essere utilizzati per il versamento del contributo dovuto per l'attività di ispezione o per l'aumento gratuito del capitale sociale a fini della sua rivalutazione.

La seconda misura fiscale tratta dalle disposizioni per le start up innovative e le "PMI innovative"³³ di cui all'articolo 29 del Decreto Legge 179/2012 e all'articolo 4 del Decreto Legge 3/2015, riguarda la detrazione d'imposta (per le persone fisiche) o la deduzione dal reddito (per le società e gli altri enti

³³ Introdotte nel 2015 con l'art. 4 del DL 3/2015, sulla scia della normativa riferita alle start-up innovative, costituiscono il secondo stadio evolutivo delle start-up innovative cd. mature e pronte alla fase di crescita consolidata.

giuridici) del 30% delle somme investite nel capitale sociale di un'impresa sociale in forma societaria (anche cooperativa).

Una disciplina adeguata delle imprese sociali deve includere norme che istituiscono forme di controllo pubblico idonee a garantire che la qualifica di "Impresa Sociale" venga utilizzata solo da enti che siano effettivamente qualificati, ossia che siano costituiti e operino nel rispetto delle norme di legge applicabili.

3.5 Come creare un'impresa sociale

Le forme di impresa sociale possono variare da paese a paese a causa delle diverse tradizioni, normative e contesti socio-economici presenti in ogni nazione. Ogni paese ha le proprie leggi, regolamenti e strutture istituzionali che influenzano la creazione e la gestione delle imprese sociali.

Le differenze culturali e sociali possono anche influire sulla definizione e sulla percezione di ciò che costituisce un'impresa sociale. Ad esempio, alcune società possono enfatizzare di più l'aspetto ambientale, mentre altre possono concentrarsi maggiormente su problemi sociali specifici come la povertà, l'istruzione o la salute.

Inoltre, i contesti socio-economici possono influenzare le priorità e le sfide affrontate dalle imprese sociali in diversi paesi. Ad esempio, in un paese con un alto tasso di disoccupazione giovanile, potrebbero esserci più imprese sociali focalizzate sulla creazione di opportunità lavorative per i giovani. Al contrario, in un paese con gravi problemi ambientali, potrebbero essere più comuni le imprese sociali che si concentrano sulla sostenibilità ambientale.

Le politiche e i quadri legislativi possono anche differire da paese a paese. Alcuni paesi potrebbero avere leggi specifiche per riconoscere e sostenere le imprese sociali, offrendo incentivi fiscali, agevolazioni o finanziamenti dedicati. Altri paesi potrebbero avere approcci meno strutturati o meno sviluppati per sostenere l'impresa sociale.

Per introdurre forme d'impresa sociale, è importante creare un ambiente favorevole e una legislazione adeguata che le riconosca e le supporti. Alcuni passi chiave potrebbero includere:

1. **Definizione e riconoscimento legale:** definire chiaramente le forme d'impresa sociale nella legislazione nazionale o locale e fornire un quadro giuridico che le riconosca come entità a sé stanti con scopi sociali o ambientali.

2. **Agevolazioni fiscali e finanziamenti:** offrire incentivi fiscali, finanziamenti agevolati o sovvenzioni specifiche per incoraggiare la creazione e la crescita delle imprese sociali. Questo può aiutare ad attrarre investitori e ad aumentare le opportunità di finanziamento per le imprese sociali.

3. **Formazione e supporto:** Fornire programmi di formazione e supporto per gli imprenditori sociali, inclusi corsi di gestione aziendale, consulenza e mentoring. Questo può aiutare a sviluppare le competenze imprenditoriali e a sostenere la sostenibilità delle imprese sociali nel lungo periodo.

4. **Collaborazione tra settori:** Promuovere la collaborazione tra il settore pubblico, il settore privato e il terzo settore per creare partenariati che favoriscano l'innovazione sociale e la realizzazione di impatti positivi. Questa collaborazione può contribuire a superare le sfide e a creare un ambiente favorevole per lo sviluppo delle imprese sociali.

È importante notare che l'introduzione di forme d'impresa sociale può richiedere tempo e sforzi coordinati da parte di governi, organizzazioni non governative e altri attori chiave. La sensibilizzazione sulle imprese sociali e i loro benefici può anche svolgere un ruolo fondamentale nell'incoraggiare la loro adozione e diffusione nella società.

Al momento della costituzione di un'impresa sociale molte sono le scelte da prendere in virtù del fatto che esistono varie tipologie di imprese sociali. Il focus deve dunque essere posto su:

- 1a fase - **Valutare le attitudini imprenditoriali**
- 2a fase - **Definire l'idea imprenditoriale**
- 3a fase - **Affrontare gli adempimenti burocratici**
- 4a fase - **Analizzare il mercato e il prodotto/servizio**
- 5a fase – **scegliere la veste giuridica**
- 6a fase - **Redigere il piano d'impresa**

Prima fase:

Dal punto di vista psicologico, si può affermare l'esistenza di una "personalità imprenditoriale" e una "personalità sociale".

Alcune persone sono naturalmente dotate per essere imprenditori, possedendo qualità come la resistenza allo stress, l'accettazione del rischio e la capacità di risolvere problemi in modo creativo.

D'altro canto, per operare nel contesto sociale, sono necessarie altre caratteristiche come la sensibilità, l'altruismo e la capacità di relazionarsi con gli altri.

Durante questa fase, è opportuno individuare i punti forti e i punti deboli della propria personalità imprenditoriale e sociale, in modo da valorizzare i primi e migliorare i secondi.

Seconda fase:

È di estrema importanza fare una scelta oculata nell'ideazione di un'impresa sociale. Ciò implica che, prima di decidere di offrire un determinato bene o servizio, è necessario considerare i seguenti aspetti:

1. Scegliere beni o servizi di utilità sociale: È fondamentale selezionare prodotti o servizi che siano di beneficio per la società. Bisogna identificare settori in cui si possano soddisfare bisogni reali e contribuire al benessere collettivo.
2. Comprendere le esigenze dell'utente: È cruciale comprendere cosa desidera l'utente finale. Partire dai suoi bisogni è la chiave per sviluppare soluzioni rilevanti e di valore. È essenziale produrre in base alle esigenze dell'utente anziché proporre qualunque cosa, anche di qualità, e cercare di venderla successivamente.

Inoltre, è importante valutare il rischio legato all'idea di impresa sociale per verificare la sua fattibilità. Ogni impresa comporta un certo livello di rischio, e il pericolo di possibili insuccessi è intrinseco all'idea stessa di avviare un'attività imprenditoriale. Se non è possibile eliminare completamente il rischio, è tuttavia possibile calcolarlo e gestirlo.

In questa fase, può risultare utile effettuare un'analisi preliminare di fattibilità per valutare i punti di forza e i punti deboli dell'idea di impresa sociale,

compresi i fattori di rischio. Tale analisi permette anche di stimare il grado di rischio complessivo associato all'idea d'impresa.

Terza fase:

A questo punto del percorso, è necessario occuparsi degli adempimenti burocratici, che dipendono dalla specifica scelta della tipologia di società.

In primo luogo, gli aspiranti imprenditori sociali devono verificare se possiedono i requisiti giuridici necessari per ottenere la qualifica di impresa sociale.

In secondo luogo, devono informarsi sui requisiti e adempimenti necessari per la costituzione dell'impresa, tenendo conto delle significative variazioni in base alla forma giuridica scelta. Ad esempio, se l'organizzazione viene costituita come associazione, sarà necessario seguire un percorso specifico, mentre se viene costituita come società di persone, sarà richiesta un'altra procedura e così via.

In terzo luogo, è importante informarsi sulle procedure di iscrizione dell'organizzazione, una volta costituita, presso l'apposita sezione del Registro Imprese della Camera di Commercio.

In quarto luogo, è fondamentale trovare le informazioni corrette riguardo:

- Le autorizzazioni richieste per ciascuna attività specifica (atti, autorizzazioni, licenze, denunce, dichiarazioni, visti, nulla osta, concessioni, prese d'atto, ecc.);
- L'iter procedurale da seguire, ad esempio alcune autorizzazioni devono essere richieste prima dell'inizio dell'attività, mentre altre devono essere ottenute successivamente;
- I formulari e la modulistica da compilare per ottenere le autorizzazioni o presentare le denunce;
- Gli enti competenti a cui inviare le diverse domande (Camera di Commercio, Comune, Provincia, Regione, Ministeri, ASL, ecc.).

È fondamentale considerare con attenzione i vari vincoli e gli adempimenti amministrativi necessari per costituire l'impresa sociale. Ricerche dimostrano che gli adempimenti burocratici rappresentano un notevole ostacolo nella fase di costituzione di una nuova impresa e pertanto richiedono adeguata considerazione.

Quarta fase:

Prima di decidere quale prodotto o servizio offrire, è importante chiedersi: chi potrebbe essere interessato a ciò che stiamo offrendo? Una buona comprensione della domanda, sia reale che potenziale, rappresenta un presupposto indispensabile per chiunque desideri avviare un'attività imprenditoriale. Tuttavia, sono poche le imprese che iniziano la loro attività con un adeguato livello di conoscenza del mercato a cui intendono rivolgersi, e questo rappresenta un grave errore.

Al contrario, è fondamentale:

- Orientarsi al mercato: comprendere le esigenze dell'utente e fare tutto il possibile per soddisfarle.
- Individuare il tipo di utenza a cui ci si vuole rivolgere, poiché ciò può influenzare il modo in cui ci presentiamo e il tipo di servizio che dobbiamo offrire.
- Analizzare il mercato potenziale: è abbastanza ampio? È in crescita? Ci sono molti concorrenti?

Tutti questi problemi possono trovare soluzione attraverso l'attività di marketing. Il marketing non serve a vendere qualsiasi cosa si produca, ma piuttosto a produrre ciò di cui il cliente/utente ha effettivamente bisogno. Attraverso l'analisi del mercato e del prodotto/servizio, il marketing si propone di offrire:

- Il prodotto/servizio "giusto".
- Al prezzo "giusto".
- Attraverso la distribuzione "giusta".
- Con la comunicazione "giusta" al cliente/utente "giusto".

In sintesi, il marketing mira a soddisfare le esigenze del cliente/utente fornendo loro il prodotto/servizio adeguato, al prezzo adeguato, attraverso il canale di distribuzione adeguato e con un'adeguata strategia di comunicazione.

È fondamentale prendere coscienza del fatto che la nostra impresa sociale non esisterà isolata, ma sarà inserita in un ambiente che la influenzerà e sarà a sua volta influenzato da esso. Dobbiamo cercare di comprendere la situazione economica e sociale complessiva (il macroambiente) e quella specifica del mercato che ci interessa (il microambiente).

Il macroambiente riguarda tutti gli aspetti che l'impresa non può controllare direttamente, come la pubblica amministrazione, il clima politico, sociale, economico, culturale, ecc.

Il microambiente, invece, comprende tutto ciò che può essere influenzato più o meno direttamente dall'impresa. Ciò include i clienti/utenti, i fornitori, i concorrenti e eventuali intermediari come trasportatori, rivenditori, agenti e rappresentanti, mediatori, agenzie pubblicitarie, ecc. Il microambiente rappresenta il settore specifico di attività in cui si colloca la nostra impresa sociale.

Dovremo prestare attenzione ai mutamenti che avvengono nel macroambiente e nel microambiente, cercando di individuare quelli che possono rappresentare opportunità (ad esempio, una legge di agevolazione favorevole) o minacce (ad esempio, una diminuzione della domanda dei nostri servizi) per la nostra organizzazione sociale. Solo comprendendo appieno queste opportunità e minacce potremo sperare di avere successo.

Pertanto, è necessario condurre un'indagine di mercato, ragionando in termini di sistema competitivo. Dobbiamo tenere presente che il mercato in cui intendiamo operare non è composto solo dai clienti/utenti, ma include anche altri attori come concorrenti e fornitori, con cui dovremo confrontarci e considerare la loro influenza e forza nel settore.

Quinta fase:

Durante la fase di costituzione dell'azienda, un altro problema importante da considerare riguarda la forma giuridica. Un'organizzazione che assume la qualifica di "impresa sociale" può essere strutturata giuridicamente in modi diversi. Tuttavia, è importante fare attenzione nella scelta, poiché cambiare la forma giuridica è possibile ma costoso e può comportare problemi, anche dal punto di vista fiscale. Pertanto, è consigliabile evitare di essere miopi e guardare allo sviluppo futuro dell'azienda negli anni a venire.

Ci sono molte variabili da considerare nella scelta della forma giuridica. Innanzitutto, è importante tenere presente che le imprese individuali non possono essere configurate come imprese sociali. Pertanto, sono ammesse solo le forme giuridiche collettive. Queste forme giuridiche collettive si suddividono sostanzialmente in due tipi:

1. Associazioni, fondazioni, comitati (forme "non imprenditoriali").
2. Società di persone, società di capitali, cooperative, consorzi (forme "imprenditoriali").

È fondamentale valutare attentamente le opzioni disponibili e scegliere la forma giuridica più adatta alle esigenze dell'impresa sociale, tenendo conto

delle specificità, dei requisiti legali e delle implicazioni fiscali associate a ciascuna opzione.

Sesta fase:

Nella fase iniziale, come per tutte le imprese, l'impresa sociale si trova di fronte a una sfida significativa: ottenere i fondi necessari per avviare l'attività. Qualunque sia il progetto imprenditoriale, anche se ben concepito, non può essere realizzato senza le risorse finanziarie adeguate.

Come è ben noto, il problema delle fonti di finanziamento rappresenta una delle questioni più importanti, se non la più critica, sia durante la fase di avvio che nella fase di consolidamento delle imprese.

Innanzitutto, l'impresa sociale deve stimare con una ragionevole approssimazione le risorse di cui avrà bisogno per svolgere le sue attività. Questo è un passaggio cruciale nella stesura del bilancio preventivo del progetto d'impresa.

Una volta determinate le risorse necessarie e per quali scopi, sarà necessario cercare le fonti di finanziamento più appropriate e convenienti. Naturalmente, se non si dispone di risorse proprie in quantità sufficiente, l'impresa sociale può considerare la possibilità di richiedere un prestito bancario. Tuttavia, questa strada può presentare alcune difficoltà:

- Non è agevole: di solito le istituzioni di credito non concedono prestiti facilmente e richiedono una serie di garanzie, anche patrimoniali, che spesso una nuova impresa non è in grado di fornire.
- Non è particolarmente economica: i costi sono piuttosto elevati, inclusi interessi, commissioni, bolli, ecc.

Una soluzione alternativa può essere quella di considerare eventuali sovvenzioni o agevolazioni disponibili a livello europeo, nazionale o locale, qualora siano disponibili. Queste possono rappresentare una fonte di finanziamento più accessibile e conveniente per l'impresa sociale.

In ogni caso, è importante effettuare una ricerca approfondita delle diverse opzioni di finanziamento, valutando attentamente le caratteristiche, i requisiti e i costi associati a ciascuna fonte, al fine di identificare la soluzione più adatta e sostenibile per l'impresa sociale.

CAPITOLO IV: IL CASO STUDIO: “WABBUO S.R.L SOCIETÀ BENEFIT”

INTRODUZIONE AL CASO

Nella ricerca di un'azienda che incarnasse i concetti fondamentali esposti fino ad ora, ho scelto di condurre un'analisi approfondita e un'intervista con Wabbuo. Questa società benefit ha scoperto la propria natura benefica durante la fase sperimentale. Attraverso il coinvolgimento con incubatori sociali, è emerso che l'approccio altamente filantropico e la morale con cui intendevano avviare e condurre le loro attività li qualificava come impresa benefit. La mia intervista al team di Wabbuo, ha messo in luce alcuni dettagli interessanti riguardo al modo odierno di fare impresa, o meglio start-up. Credere in ciò che si dice, lavorare, studiare e fare ricerca sono chiavi per ottenere la fiducia verso gli stackholder.

I founders hanno gentilmente concesso 1 ora del loro tempo esplicando lo stato attuale del loro lavoro. Il questionario posto al team (vedi appendice) ha cercato di chiarire al meglio la loro struttura interna, la vision, il business model da loro utilizzato, i valori, e la loro attenzione concreta verso la sostenibilità. Mediante queste domande il seguente capitolo è stato organizzato tale da renderlo discorsivo, trattando le questioni più rilevanti e interessanti.

4.1 Un nuovo motore di ricerca per il lavoro: Wabbuo



wabbuo®

Figura 1: logo wabbuo

Fonte : <https://www.wabblers.com/>

Il primo social commerce³⁴ del lavoro al mondo così sul sito web viene definita tale benefit.

“Il cerco e offro come non l’hai mai visto”, Wabbuo offre alle persone una soluzione semplice ed efficace per entrare nel mercato del lavoro, creare relazioni di valore e raggiungere l’indipendenza economica. Trasforma il mondo del lavoro per renderlo facilmente accessibile a tutti, secondo un criterio meritocratico, libero da vincoli e pregiudizi.

La sede del gruppo Wabbuo è in Campania, più precisamente a Sant’Agata dei Goti in provincia di Benevento città natia del CEO e founder Luigi De Simone, il quale ha tenuto a chiarire che la loro operatività non è limitata nella suddetta città, di fatti una sede operativa è presente in Emilia-Romagna, mentre la software house³⁵ che sta sviluppando l’applicazione è a Roma, alcuni collaboratori operano a Trieste dimostrando così una buona contaminazione geografica nello stivale.

Il termine Wabbuo indica un’espressione d’incoraggiamento che viene da Napoli, la città che reinventa il lavoro laddove non c’è. Quando la conversazione si arresta improvvisamente, un «vabbuó» serve per ripartire. È usato anche come incitamento a perseverare e a superare le difficoltà. Mai arrendersi, in puro stile napoletano.

Solo partendo dal nome e da come si presentano dichiarando il loro forte obiettivo, ci si rende conto che non siamo davanti ad un’iniziativa economica banale.

Le pretese che il CEO Luigi De Simone e il CFO Luca Morozzi hanno è quella di reinventare il modo in cui ci si interfaccia nel mercato del lavoro, alleggerendo la scelta per il lavoratore e permettendo di creare un più rapido matching tra domanda ed offerta di lavoro. Certamente comprendere come cambiare il modo di lavorare da qui ai prossimi anni è tanto ambizioso quanto fortemente irto di ostacoli, fare delle previsioni basandosi sulla realtà dei fatti permette di tenere i piedi in terra pur sognando.

³⁴ Il Social Commerce è la capacità di effettuare l’acquisto di un prodotto o servizio di un’azienda direttamente all’interno delle principali piattaforme Social, in modo nativo e fluido, perfettamente integrato nell’esperienza utente del social stesso.

³⁵ Una software house è un’azienda specializzata della creazione di prodotti software. In base alla tipologia di azienda, questa può sviluppare sia applicazioni sia sviluppare tutte le altre componenti software.

4.2 L'attenzione al sociale

Andiamo a vedere ora nella pratica ciò di cui è stato trattato nei precedenti 3 capitoli, ponendo come base di osservazione il Bioeconomic Model citato nel primo capitolo.



Figura 2: il Bioeconomic model

Fonte: https://www.researchgate.net/figure/Integration-of-17-SDGs-acrossthe-biosphere-society-and-the-economy-Source-Stockholm_fig2_323129926

Questo modello presenta il vantaggio della flessibilità: la disposizione gerarchica dei cerchi non implica necessariamente che una delle tre dimensioni sia sempre la più rilevante, poiché la loro importanza può variare. Ad esempio, un'organizzazione no profit potrebbe posizionare l'ambiente al centro e spostare di conseguenza l'aspetto economico-finanziario verso l'esterno.

E questo è ciò che accade nel nostro caso: la natura benefica di tale società è il presupposto, il cuore ed il fine ultimo. Ovviamente avendo la struttura di benefit è stata istituita per perseguire obiettivi sia di lucro che di beneficio sociale ed ambientale.

Wabbuo nasce come progetto di utilità sociale secondo un approccio di tipo filantropico e svolge un ruolo fondamentale nel garantire che le esigenze di tutte le parti interessate siano soddisfatte, e non solo quelle degli azionisti. Wabbuo vuole essere quel monopolio creativo che migliora la società e l'individuo. I monopoli creativi sono i motori del progresso; possono inventare

cose nuove e migliori, possono offrire ai clienti più scelte aggiungendo soluzioni completamente sconosciute al mondo. Wabbuo può sfruttare il vantaggio del first mover, diventando il primo a entrare in un mercato trascurato ed inesplorato, dal potenziale socio-economico enorme; ma muoversi per primi è una tattica, non un obiettivo.

Wabbuo è una start up e come tale dà importanza al ritorno economico sull'investimento, ma è anche società benefit e dunque dà valore anche al ritorno sociale sull'investimento.

La figura proposta alla redazione del bilancio di sostenibilità nel team è Francesco Petronio Vice Presidente & addetto all'impatto.

Affidarsi a un responsabile d'impatto per calcolare l'indice SROI è utile per tutti i tipi di aziende: società benefit, startup innovative, organizzazioni non profit e dell'economia sociale, aziende pubbliche e private, piccole, grandi, nuove o già affermate. Questo perché aiuta a misurare l'impatto sociale delle azioni in programma e a valutare l'efficacia del proprio lavoro.

Non avendo ancora a disposizione il bilancio di sostenibilità dato che l'app deve ancora essere lanciata non è ancora possibile valutare l'impatto in termini numerici sia sociale (SROI) che ambientale.

Wabbuo viene definita dai founders come un estrattore di dati, un'arma a disposizione del team, il CFO specifica che una volta che l'app verrà lanciata, potranno essere usate metriche molto più precise, registrando da un anno all'altro che impatto si ha inizialmente all'interno della community, per poi esplorare che impatti si avranno a livello nazionale.

4.2.1 Gli studi alla base dell'iniziativa economica

Alla base degli studi dei founders vi è l'attenzione concreta al paradigma ESG.

Si sono chiesti come migliorare ciò che già esiste (LINKEDIN, VIIDEO, XING) ma accentuando ancor di più la moralità verso l'ambiente e la vicinanza al sociale. La risposta è stata farsi portavoce di un cambiamento dal interno verso l'esterno, concretizzando le loro attività quotidiane e le loro mansioni con la massima flessibilità dando così modo ai loro dipendenti di sperimentare un nuovo modo di lavorare e di connettersi con il prossimo.

L'azienda vuole farsi promotrice del cambiamento mettendosi in gioco per primi distruggendo e riformando il modo di lavorare.

Il mondo è diretto verso la 4 rivoluzione industriale, le persone potrebbero perdere il lavoro a causa dell'automazione; è già chiaro che alcune posizioni

sono state occupate dai computer. Il prossimo futuro riserverà la stessa sorte ad altri lavori (segretari, farmacisti, fiscalisti, agenti immobiliari, e molti altri). La rivoluzione che sta causando questa automazione dell'economia.

I pessimisti potrebbero inquadrare questa parte della rivoluzione come una battaglia tra umani e macchine, ma non è corretto. La rivoluzione potrebbe portare a una maggiore disuguaglianza, "in particolare nel suo potenziale di sconvolgere il mercato del lavoro", diventando sempre più segregato in ruoli "basse competenze/bassa retribuzione e alte competenze/alta retribuzione", il che potrebbe aumentare la tensione sociale.

I troppo ottimisti, invece, sono convinti che un aumento dell'automazione porterà automaticamente ad una nuova prosperità, che aumenterà la domanda di nuovi posti di lavoro.

Wabbuo crede che gli esseri umani possano adattarsi e restare "al passo" con questo cambiamento, solo se dispongono degli strumenti adeguati per affrontarlo, quindi non dovremmo temere questo progresso tecnologico, ma vederla come una grande opportunità, si può rendere l'essere umano più reattivo e adattivo ai cambiamenti, senza causare gravi squilibri socioeconomici.

Aiutare dunque precari, disoccupati, parzialmente occupati, e coloro che rischiano di perdere il lavoro, in modo che possano apprendere e passare più facilmente ad altri lavori, e dare loro nuove opportunità per la diversificazione del reddito.

In questo nuovo mondo, creato dalla quarta rivoluzione industriale, i governi dovranno adattare le normative molto più rapidamente che in passato ai continui cambiamenti che li circondano.

Eliminare l'economia sommersa è uno dei principali goal che il team vuole raggiungere.

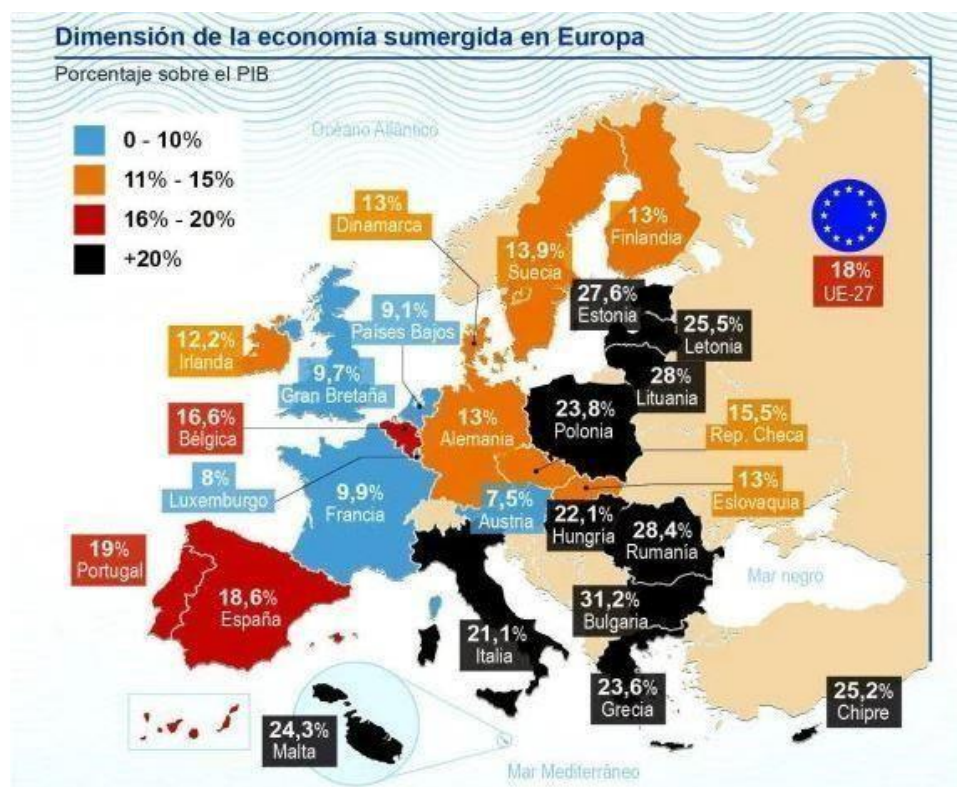


Figura 3: il lavoro sommerso (Europa)

Fonte: https://www.termometropolitico.it/1189941_lavoro-nero-2-milioni-ilavoratori-sommersi-25-miliardi-di-evasione.html

L'occupazione non dichiarata, spesso nota come occupazione al chiaro di luna, cash-in-hand o "sotto il tavolo", è un impiego che lo stato non conosce, il che significa che non può tassare l'occupazione.

Lo sfruttamento è comunemente citato come un sottoprodotto dell'occupazione non dichiarata; i lavoratori beneficiano della mancanza di tassazione ma perdono la protezione fornita dal lavoro ufficiale. In termini economici, l'occupazione non dichiarata fa parte del settore informale di uno stato - noto come mercato nero che opera al di fuori dello stato e non contribuisce al PIL di un paese.

Il lavoro non dichiarato è un problema di tutti, che colpisce negativamente lavoratori, imprese e governi.

Negli ultimi dieci anni, tutti gli stati europei hanno introdotto varie misure per intensificare i loro sforzi nella lotta contro il lavoro sommerso, date le sue conseguenze negative. La maggior parte di esse sono misure di deterrenza per

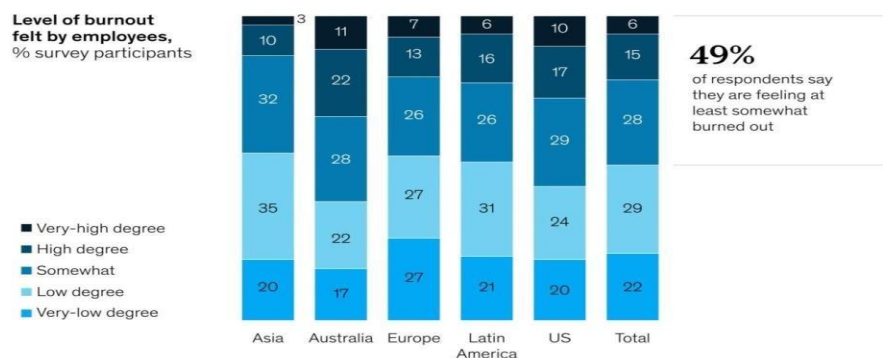
influenzare il comportamento delle persone con sanzioni più severe o concentrandosi su ispezioni più e efficaci. Inoltre, gli Stati utilizzano misure preventive come incentivi fiscali e amnistie.

Tali sforzi risultano il più delle volte inconcludenti, oltre che dispendiosi, e non sono in grado di invertire il trend.

L'economia informale tende ad essere stigmatizzata come "illegale", "sotterranea", "mercato nero" o "mercato grigio". È spesso chiamata "economia ombra" e caratterizzata come attività illegale o non etica. La generalizzazione è ingiusta, la stragrande maggioranza dei lavoratori informali sta cercando di guadagnarsi da vivere onestamente, ed è proprio su questo presupposto che il team di Wabbuo vuole trovare la chiave di volta per limitare tale fenomeno. Loro obiettivo affermato è farsi valere nel nostro Paese portando la rivoluzione del lavoro poi al di fuori dei nostri confini nazionali di qui a 2 anni. Una rivoluzione che parte dal interno, tanto è vero che in Wabbuo non si lavora come lo si fa comunemente, anzi tra i loro obiettivi vi è quello di organizzarsi in modo da porre il lavoratore nelle migliori condizioni psico-fisiche.

April 16, 2021 - Burnt out employees are less likely to respond to survey requests about said burnout, and the most burned-out employees may already have left the workforce. Of those employees who did respond to our survey, nearly half are experiencing burnout symptoms at work.

Almost half of all employees report being at least somewhat burned out—and that's likely an underrepresentation of the real number.



Note: Burnout is likely underrepresented by our sample of full-time employees, as employees experiencing burnout are less likely to respond to survey requests, and those who feel most burned out may have already left the workforce.
Source: Reimagine Work: Employee Survey (Dec 2020–Jan 2021, n = 5,043 full-time employees who work in corporate or government settings)

McKinsey & Company

Figura 4: lavoratori vittime di fenomeni di burnout

Fonte: whitepaper di Luca Morozzi (CFO Wabbuo)

Il grafico in questione pone l'accento sui lavoratori insoddisfatti vittime di patologie da stress sul posto di lavoro.

La direzione aziendale è proprio quello di limitare gli spostamenti, sta di fatti che innumerevoli italiani oggi si recano negli uffici cercando di svincolarsi nel traffico. Al fine di avere un team sano e produttivo non hanno uffici, orari ma solo scadenze.

Riconoscono al lavoratore la possibilità di lavorare nel massimo comfort e flessibilità. Hanno compreso che un lavoratore felice è un elemento fondamentale per il successo di un'idea tanto intraprendente come la loro.

4.2.2 Sostenibili e valorosi



Figura 5: ecovillaggio

Fonte: <https://chakruna.org/come-creare-un-ecovillaggio-economicamentesostenibile/>

Ciò che rende unico Wabbuo è la creazione di un ecovillaggio, dove i dipendenti possono convivere, e collaborare al meglio per realizzare gli obiettivi in modo comunitario quasi familiare. L'altra faccia della medaglia è l'ecovillaggio il luogo dal quale tutti vogliono scappare e non costruire qualcosa di produttivo per il sociale. Il CEO afferma come chiunque sia entrato a far parte del loro gruppo si sia piazzato nello svolgere mansioni e compiti che meglio rappresentavano le skills o conoscenze o meglio ancora la passione di ogni dipendente.

In un futuro prossimo è in cantiere l'idea di creare delle farm di ecovillaggi, strutturate in modo tale da fornire ad ogni lavoratore la facilità nell'accesso a

prodotti o servizi ed una serie di benefit e facilities tali da poter porre il lavoratore nel miglior stato psico-fisico possibile.

L'idea è quella di creare dunque delle catene di co-working, delocalizzate a livello sia nazionale che internazionale, offrendo al dipendente una diversificazione del ambiente lavorativo con la possibilità di lavorare in un luogo diverso anche ogni 6 mesi.

Il CFO ha inoltre sviluppato l'idea di creare delle stanze che se non venissero occupate dai dipendenti, sarebbero libere e a disposizione di eventuali turisti mossi dal desiderio di scoperta di un ambiente sicuramente unico nel suo genere, ciò genererebbe un ritorno di cassa tale da ripagare parte dei costi di gestione.

Per quanto concerne i valori aziendali:

-Integrità: agire con onestà, etica e trasparenza in ogni attività aziendale.

-Innovazione: essere all'avanguardia nella ricerca di nuove idee e tecnologie per migliorare i prodotti e servizi dell'azienda.

-Sostenibilità: lavorare per un futuro sostenibile e agire in modo responsabile nei confronti dell'ambiente e delle comunità locali.

-Passione: avere una forte passione per ciò che l'azienda fa e per il raggiungimento degli obiettivi.

-Collaborazione: lavorare insieme come squadra per raggiungere gli obiettivi dell'azienda e supportare gli altri membri del team.

-Rispetto: rispettare le opinioni e i diritti degli altri membri dell'azienda, dei clienti e delle comunità in cui l'azienda opera.

-Flessibilità: adattarsi ai cambiamenti e alle nuove situazioni per mantenere la competitività dell'azienda.

-Leadership: assumere il ruolo di leader nel settore dell'azienda e guidare il team con integrità e passione.

-Inclusione: creare un ambiente di lavoro inclusivo che accoglie le differenze e le prospettive di tutti i membri del team

4.2.3 I Sustainable Development Goals applicati in Wabbuo

L'attenzione ai temi ESG è il modo con il quale il team cerca di comunicare i valori dapprima descritti. Sta di fatto che 15 dei 17 obiettivi dell'agenda 2030 del ONU vengono rispettati.



NO POVERTY:

Wabbuo vuole incidere positivamente a favore della riduzione della povertà, favorendo una ampia possibilità di fonte di reddito per le classi meno abbienti, spesso sprovviste di percorsi formativi e titoli di studio. Wabbuo offre libero accesso al mercato dei servizi senza limiti geografici e senza spese di accesso. Wabbuo offre corsi di formazione gratuiti per le persone in difficoltà economica.



ZERO HUNGER:

Wabbuo risolve limitatamente questo aspetto previsto dagli obiettivi ONU nell'agenda 2020-2030. La piattaforma si rivolge ad un target di utenza dalle classi più agiate fino alle classi più deboli e soprattutto per queste ultime. La soluzione proposta in questo goal risulta parzialmente soddisfatta da Wabbuo.



GOOD HEALTH AND WELL-BEING:

Wabbuo trova ampia soluzione in questo goal. Offrendo più soddisfazione nel lavoro, più possibilità, più reddito, più indipendenza; si traduce in un miglioramento del benessere psicofisico dell'utente. Offre, inoltre, all'interno dei servizi, trattamenti e terapie per il benessere e la salute di persone e animali. Servizi di cura, prevenzione e miglioramento dello stato psico-fisico sono tra i principali servizi offerti su Wabbuo.



QUALITY EDUCATION:

Educazione e formazione permanente di qualità, sono punti centrali nell'ecosistema Wabbuo, essa si pone come centro formativo permanente.

La formazione è offerta liberamente e incentivata per sostenere la qualità dei servizi offerti dagli utenti. Inoltre, Wabbuo finanzia percorsi formativi disponibili sulla piattaforma. I servizi di formazione sono tra i principali offerti su Wabbuo.



GENDER EQUALITY: Wabbuo vuole incidere fortemente nella riduzione della discriminazione e lo sfruttamento di genere e razziale, soprattutto nel mondo del lavoro. Wabbuo offre pari opportunità di realizzazione individuale. L'ecosistema Wabbuo mira

ad abbattere la disuguaglianza di genere nel mondo imprenditoriale.

Wabbuo promuove l'empowerment femminile facilitando l'accesso al mercato dei servizi, l'indipendenza economica e l'autorealizzazione delle donne. La piattaforma include servizi di cura e servizi domestici spesso non forniti e riconosciuti tramite servizi pubblici. Pari alla partenza.



CLEAN WATER AND SANITATION:

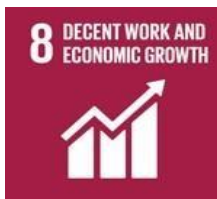
Wabbuo si colloca in una strategia differente rispetto al presente goal, ma rientra nella sua sfera di interesse, riferito all'analisi e all'approfondimento verso un

lavoro sempre più smaterializzato; disincentivando lo spreco di acqua, spesso presente in grandi infrastrutture a impatto ambientale elevato. I benefici indiretti sono rivolti alla salvaguardia di tale risorsa.



AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY:

Wabbuo risulterà sin da subito una società a basso impatto ambientale; e si impegna a diventare carbon neutral³⁶ entro il 2035 e carbon negative entro il 2050.



DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH:

Questo goal è stato uno tra gli stimoli principali per la genesi di Wabbuo, infatti sostiene la crescita economica in vari contesti nazionali, e ne incentiva la crescita del prodotto interno lordo, in particolare nei mercati emergenti e nei mercati di frontiera; promuovendo transazioni semplici, trasparenti e registrate che possano far emergere ingenti quantità di denaro circolante in economie sommerse. Wabbuo promuove la crescita e la stabilità economica, e la redistribuzione della ricchezza. Wabbuo promuove politiche orientate allo sviluppo che supportino le attività produttive, la creazione di lavoro dignitoso, l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione, e favorisce l'avviamento delle micro e piccole imprese.

Mira a ridurre sostanzialmente la percentuale di giovani disoccupati privi di titoli di studio.

Wabbuo si pone come misura immediata ed efficace per porre fine alle varie forme di sfruttamento e discriminazione del lavoratore che non ha strumenti per rendersi indipendente.

³⁶ Le emissioni zero (o neutralità carbonica) consistono nel raggiungimento di un equilibrio tra le emissioni e l'assorbimento di carbonio. Quando si rimuove anidride carbonica dall'atmosfera si parla di sequestro o immobilizzazione del carbonio. Per raggiungere tale obiettivo, l'emissione dei gas ad effetto serra (GHG) dovrà essere controbilanciata dall'assorbimento delle emissioni di carbonio.



INDUSTRY, INNOVATION AND

INFRASTRUCTURE: Wabbuo è una infrastruttura web innovativa, che collega persone in maniera immateriale. Wabbuo mira a rinnovare e potenziare il mondo del lavoro e i rapporti commerciali ad esso

collegati grazie all'implementazione delle tecnologie più all'avanguardia. Wabbuo possiede una notevole capacità occupazionale distribuita e diversificata, inoltre, mira ad una gestione aziendale ispirata a buone pratiche e a principi etici.

Le tematiche in esame riguardano le logiche legate alla retribuzione dei dirigenti, il rispetto dei diritti degli azionisti, la trasparenza delle decisioni e delle scelte aziendali, e il rispetto delle minoranze. Wabbuo si pone l'obiettivo di crescita in ricerca e sviluppo attraverso investimenti costanti e team qualificati per migliorare le risorse interne.



REDUCED INEQUALITIES:

Wabbuo si impegna a sostenere la crescita del reddito dell'individuo, potenzia e promuove l'inclusione sociale ed economica di tutti, a prescindere da età, sesso, disabilità, razza, etnia, origine, religione, status economico o altro. Wabbuo garantisce a tutti pari opportunità e riduce le disuguaglianze, anche attraverso il superamento di leggi, di politiche e di pratiche discriminatorie. Wabbuo vuole facilitare la mobilità delle persone e l'integrazione sociale ed economica dei migranti. Wabbuo promuove lo sviluppo dei mercati emergenti e dei mercati di frontiera.



SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES:

Wabbuo vuole migliorare il tessuto urbano e le comunità ponendo un freno alla edilizia intensiva e aprendo all'offerta del co-housing e co-working. Wabbuo mira a divenire punto focale nello sviluppo delle smart cities del futuro.

Wabbuo promuove l'urbanizzazione inclusiva e sostenibile, la capacità di pianificazione, la gestione partecipata e integrata dell'insediamento umano in tutti i Paesi, incentivando un'economia circolare.



RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION:

Wabbuo promuove la gestione sostenibile e l'uso efficiente delle risorse. Wabbuo sostiene modelli di consumo responsabile, offrendo servizi di prevenzione, riciclaggio e riutilizzo. Wabbuo promuove, inoltre, stili di vita in armonia con la natura, servizi di turismo sostenibile, la cultura e i prodotti locali.



CLIMATE ACTION: Wabbuo sensibilizza gli utenti in merito ai rischi connessi al cambiamento climatico e incentiva servizi a ridotto impatto ambientale.

Wabbuo promuove meccanismi per aumentare la capacità di gestione connessa al cambiamento climatico. Wabbuo si pone come centro di raccolta dati e analisi riguardo alle nuove abitudini degli utenti, orientato allo sviluppo di misure di prevenzione più efficaci.



LIFE BELOW WATER: Wabbuo trova poca collocazione nell'obiettivo quattordicesimo. Certamente rimane nella mission di Wabbuo avere un fil rouge sostenibile ed educativo verso una consapevolezza delle risorse naturali e della biodiversità. Gli utenti

sono portati in una dimensione di comunità ambientalista che sappia offrire e accogliere servizi interconnessi alla sensibilità ambientale, con un'attitudine empatica e formativa.



LIFE ON LAND:

La vita sulla terra è parte integrante del progetto Wabbuo secondo il principio della eco-comunità in rete. Il percorso degli utenti consiste in una formazione permanente per la salvaguardia dell'habitat degli esseri viventi, incentivando sempre la protezione e la valorizzazione del territorio.



PEACE, JUSTICE AND STRONG

INSTITUTIONS: Wabbuo promuove lo stato di diritto a livello nazionale e internazionale, garantisce parità di accesso alla giustizia. Wabbuo aiuta a ridurre in modo significativo i flussi finanziari sommersi e a

combattere forme di illegalità legate all'economia sommersa. Wabbuo vuole ridurre lo sfruttamento del lavoro e degli esseri umani, tutte le forme di discriminazione, ponendosi come strumento di indipendenza economica e accesso libero al mercato, sia in qualità di offerenti che di consumatori. Wabbuo propone un processo decisionale inclusivo a tutti i livelli; ricompensando gli utenti che collaborano attivamente per il miglioramento dell'eco community. Wabbuo garantisce l'accesso del pubblico al mondo del lavoro e protegge le libertà fondamentali in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali



PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

Wabbuo promuove un sistema commerciale universale e multimediale basato su regole. Wabbuo mira a costruire sistemi di misurazione dell'avanzamento verso lo sviluppo sostenibile che siano complementari alla misurazione del PIL. Wabbuo attua un mercato senza dazi e l'accesso al mercato senza contingenti, contribuisce a facilitare l'accesso al mercato dei servizi e del lavoro. Wabbuo vuole aiutare i paesi a raggiungere la sostenibilità del debito a lungo termine. Wabbuo migliora la capacità di riscossione di imposte e incentiva i cittadini al pagamento delle imposte sul reddito. Wabbuo promuove lo sviluppo, il trasferimento, la disseminazione e la diffusione di tecnologie nei paesi in via di sviluppo a condizioni favorevoli, agevolate e preferenziali.

4.2.4 La social innovation in Wabbuo

Riprendendo ciò che è stato trattato nel secondo capitolo la social innovation è un processo attraverso il quale vengono sviluppate e implementate soluzioni creative per affrontare problemi sociali complessi. La social innovation può essere vista come un processo che alimenta l'approccio delle Benefit Corporation come Wabbuo che cercano di creare prodotti e servizi che affrontano problemi sociali specifici, rispondendo alle esigenze della società e generando un cambiamento positivo.

Ciò che caratterizza e rende unico Wabbuo è che esso è Il primo social commerce del lavoro al mondo e in qualità di società benefit Wabbuo intende perseguire una o più finalità di beneficio comune e operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente. Sta di fatto che gli obiettivi (generali) dichiarati dal team sono:

- Abbattere di qualche punto percentuale la disoccupazione, disincentivare il lavoro nero, combattere il caporalato.
- Migliorare il rapporto tra datore di lavoro e dipendenti, semplificare la ricerca del personale, parificare il rapporto tra i due sessi nel mondo del lavoro, migliorare l'alternanza scuola-lavoro, sensibilizzare alla meritocrazia diretta, innovare il mondo del lavoro, incentivare l'uso consapevole delle risorse digitali l'internet delle cose, parificare l'accesso al mondo del lavoro.
- Vuole essere strumento volto a favorire la conciliazione vita-lavoro, favorire la partecipazione e l'inclusione nel mercato del lavoro per soggetti con particolari esigenze o problematiche personali o familiari, inoltre, essere funzionale a sostenere lo sviluppo di nuove modalità di organizzazione della prestazione lavorativa.
- Consentire l'accesso a un pool di talenti davvero globale, a prescindere da dove si trovino nel mondo, attuare una gestione migliorata del tempo recuperato dal pendolarismo re-investito in formazione, svago e relax.
- Migliorare il paesaggio, la fruibilità e l'ambiente, città meno congestionate, con un inquinamento minore e un sostanziale abbassamento dei costi delle proprietà immobiliari.

Il lavoro del team non finisce qui, gli obiettivi generali danno solo un'idea di ciò che il mondo dovrebbe essere, i founders si fanno portavoce di un cambiamento epocale. Ciò che caratterizza e rende diverso Wabbuo è porre ogni utente sullo stesso piano esaltandone qualità, educando gli stessi a seguire un approccio pro ambientale a 360 gradi.

Si dà il via così alla rivoluzione del lavoro targata Wabbuo:

- ❑ **Pari alla partenza:** tutti gli iscritti hanno pari opportunità. Possono esprimere le loro capacità ad armi pari. Sarà il mercato a definire il valore in base alle competenze;

- ❑ **Meritocrazia diretta:** ogni utente farà da controllore e sarà controllato allo stesso tempo; a tutti sarà conveniente operare con lealtà reciproca. Saranno i clienti a valutare;

- ❑ **Multi-professionalità:** ogni utente avrà la possibilità di candidarsi per più lavori, professioni o servizi. Essere esperti di un settore non esclude il possesso di altre capacità da cui trarre beneficio;

- ❑ **Diversificazione del reddito:** possibilità di arrotondare, di avere entrate extra o addirittura una fonte stabile di nuovo reddito oltre al lavoro principale;

- ❑ **Parcellizzazione del lavoro:** possibilità di offrire solo una determinata fase di un lavoro e lasciare spazio aperto per il livello precedente o successivo, senza saturare il mercato, ognuno potrà concentrarsi sulle attività più premianti e stimolanti.

4.3 Il business model di Wabbuo

Gli utenti hanno accesso a tutte le funzionalità di base senza alcun costo e possono scegliere di accedere a funzionalità extra sottoscrivendo un abbonamento. Le funzionalità gratuite sono un potentissimo strumento di marketing, vendita, ricerca del personale. Il modello consente a imprese e professionisti di generare lead, attrarre nuovi clienti, attrarre candidati per le offerte di lavoro, senza spese per costose campagne pubblicitarie. Le tariffe di abbonamento mensili sono una fonte di entrata sostenibile e prevedibile.



Figura 6: business model freemium

Fonte: <https://stock.adobe.com/it/search?k=freemium>

Vantaggi del modello freemium:

- **Acquisizione di utenti:** La versione gratuita aiuta a catturare un vasto pubblico e ad aumentare la base di utenti iniziali.
- **Conversione a pagamento:** Alcuni utenti troveranno valore nelle funzionalità premium e saranno disposti a pagare per ottenerle.
- **Marketing virale:** Gli utenti soddisfatti possono promuovere il prodotto o il servizio gratuitamente attraverso il passaparola.
- **Feedback e miglioramenti:** L'ampia base di utenti può fornire feedback preziosi che può guidare lo sviluppo di nuove funzionalità.

Sfide del modello freemium:

- **Monetizzazione:** Non tutti gli utenti passeranno alla versione premium, quindi trovare il giusto equilibrio tra la base di utenti gratuita e quelli paganti è cruciale.
- **Valore differenziato:** Le funzionalità premium devono offrire un valore significativo per giustificare il pagamento.
- **Gestione dell'esperienza utente:** Evitare che gli utenti gratuiti si sentano limitati o frustrati senza le funzionalità premium.
- **Concorrenza:** In molti settori, il modello freemium è ampiamente utilizzato, il che può rendere difficile distinguersi dalla concorrenza.

Come già trattato nel secondo capitolo il modello di business è la rappresentazione della logica fondamentale dell'impresa e delle scelte strategiche che includono la creazione esterna del valore e l'acquisizione interna dello stesso in una rete del valore.

Descrive i diversi elementi che costituiscono il funzionamento di un'azienda, inclusi i segmenti di clientela, la proposta di valore, le attività chiave, le risorse chiave, i canali di distribuzione, le relazioni con i clienti, le fonti di entrate e la struttura dei costi.

Pur non avendo a disposizione tutti i dati relativi essendo l'app ancora offline è necessario procedere per gradi cercando di analizzare a pieno la struttura aziendale oltre che dell'app.

4.3.1 La proprietà intellettuale

L'idea e la proprietà intellettuale sono protette da codice ISBN³⁷ (International Standard Book Number).

Per proteggere un'idea in Italia, ma nel mondo non è cosa facile. Alcune strade percorse per la stragrande maggioranza possono essere o un atto privato da un notaio o ricorrere alla registrazione presso gli istituti specializzati, ma che comunque non garantiscono quella reale riservatezza.

Oppure c'è la strada della pubblicazione attraverso il codice ISBN, ovvero tutto quello che viene pubblicato in un libro o in un manuale. Resta protetto il valore intellettuale di quell'opera, ovvero tutto ciò che è descritto all'interno, è opera esclusiva dell'autore.

³⁷ Il codice ISBN è una sequenza numerica di 13 cifre usata convenzionalmente in tutto il mondo per la classificazione dei libri; Il codice è definito da uno standard dell'ISO, derivato dalla codifica SBN inglese del 1967.

Il codice ISBN determina sia la data e sia la proprietà intellettuale, quindi quello diventerebbe un grande vantaggio nei nostri confronti in un eventuale processo.

il codice ISBN viene anche rilasciato gratuitamente attraverso la pubblicazione.

Quindi sostanzialmente è l'idea più intelligente perché ricorrere invece a un atto notarile potrebbe costare svariate migliaia di euro.

4.3.2 Le partnership

Le partnership nascono per sfruttare al massimo il potere della collaborazione e della condivisione per arrivare a determinati obiettivi comuni. Wabbuo fornirà funzionalità altamente richieste dal mercato del lavoro e le partnership lo dimostrano. L'accordo di partnership con Wabbuo è totalmente gratuito. Ha lo scopo di creare rete tra tutti i partner che aderiscono all'accordo e di usufruire dei servizi che le connessioni generano.

Oggi l'interesse sul tema delle partnership è crescente in diversi ambiti e settori, infatti, la costruzione di partnership viene considerata come una delle strade privilegiate per introdurre elementi di innovazione.

La partnership facilita la collaborazione e la condivisione tra due o più soggetti, fisici o giuridici, nata per molteplici motivi, da quelli economici o sociali a quelli scientifici o progettuali, formalizzata attraverso uno specifico accordo. I partner operano in una logica di reciprocità e scambio, ma con una totale indipendenza, escludendo ogni forma di controllo reciproco.

La partnership nasce per condividere un processo lavorativo o knowhow poco accessibile, con lo scopo principale di ottenere un reciproco ritorno nel proprio processo di creazione del valore.

Può essere strumento di condivisione e crescita di un ambito sociale o un intero territorio, con scopi non solo di valore economico ma principalmente sociale, che condividendo la responsabilità dei risultati, riescono a progettare e gestire interventi per rispondere ai fabbisogni di un territorio o di uno specifico settore.

Wabbuo vuole ridurre le distanze tra lavoratori, aziende, studenti, professionisti, lavoratori autonomi ed enti pubblici e privati, abbattere la catena morbosa della burocrazia attraverso l'uso sapiente della digitalizzazione.

4.3.3 La raccolta di capitale

In autunno verrà presentata la DEMO ufficiale, al momento la raccolta di capitale è ferma a 500 000 euro. Il loro obiettivo dichiarato è di 3 000 000 di euro utili per costi di sviluppo ulteriori, mantenimento del server. L'app secondo Luca Morozzi potrebbe partire anche con 1 000 000 di euro ma si avrebbero meno certezze sul futuro. L'app in sé verrà presentata in Italia, ma l'utilizzo del app non è detto che venga limitata nel nostro Paese, o meglio, se nel nostro Stato non avesse fortuna l'app o se il rialzo di capitale provenisse dall'estero, il team si mostrerebbe disposto a lanciare Wabbuo in Paesi di frontiera o in via di sviluppo. Non è detto che in Italia Wabbuo possa crescere così tanto al punto di diventare una multinazionale. È un prodotto nato e sviluppato nel nostro Paese è il team avrebbe molto più piacere se la strada iniziasse qui nello stivale per poi ottenere risonanza e prestigio e diffondersi a macchia d'olio. I founders si sono mostrati restii ad utilizzare piattaforme di crowdfunding, a loro detta chi ha nella prospettiva futura l'obiettivo di diventare una multinazionale dovrebbe prescindere dal utilizzo di queste piattaforme. Al fine di mantenere il controllo pieno sul progetto ed evitare mere speculazioni che metterebbero in cattiva luce il lavoro svolto sino ad ora. Ci si affida ad "angel investor"³⁸ ovvero chi con le sue conoscenze, capacità e rete di relazione oltre che ovviamente una quota di capitale può comprendere il significato etico del progetto.

categorie investitori	importo investimento	valore pre-money	sovrapprezzo rispetto ai soci costituenti	calcolo quota spettante
A	1.000.000 € ≤	15.000.000 €	0% *	$\frac{\text{importo investimento}}{15.000.000 \text{ €} + \text{raccolta complessivo}}$
B	500.000 € - 999.999 €	16.500.000 €	8,3% - 9,4% **	$\frac{\text{importo investimento}}{16.500.000 \text{ €} + \text{raccolta complessivo}}$
C	100.000 € - 499.999 €	18.000.000 €	16,7% - 18,8% **	$\frac{\text{importo investimento}}{18.000.000 \text{ €} + \text{raccolta complessivo}}$
D	< 100.000 €	19.500.000 €	25,0% - 28,1% **	$\frac{\text{importo investimento}}{19.500.000 \text{ €} + \text{raccolta complessivo}}$

* wabbuo premia grandi investimenti che determinano il tempestivo avviamento dei lavori di sviluppo di wabbuo 2.0

** può subire piccole variazioni in funzione della raccolta complessiva

Figura 7: quote e i vantaggi acquisibili attraverso l'investimento

Fonte: <https://www.wabbuers.com/>

³⁸ Un business angel, o angel investor, è un individuo con un elevato patrimonio netto, di solito con esperienza di business, che fornisce supporto finanziario a piccole startup o imprenditori, in genere in cambio di una partecipazione nel capitale dell'azienda.

4.4 L'app Wabbuo

Wabbuo integra le idee più funzionali ed innovative già presenti in alcune app web come:

Airbnb, Binance, Amazon, Tinder, Shopify, Tripadvisor, LinkedIn.



Figura 8: wabbuo juice of juice

Fonte: <https://www.wabbuers.com/>

Di seguito sono mostrate alcune funzionalità che saranno presenti al momento del lancio del app online.

All'interno di Wabbuo, ogni singolo utente gode del privilegio di avere a propria disposizione un profilo professionale completo e personalizzabile. Questo profilo rappresenta una vera e propria vetrina digitale, uno spazio in cui l'utente può esprimere la propria identità professionale e delineare i traguardi che ambisce a raggiungere nella sua carriera.

Grazie a una dettagliata sezione di descrizione personale, l'utente ha l'opportunità di raccontare la sua storia professionale, arricchendo il profilo con immagini e video che narrano le esperienze più significative. Inoltre, il caricamento di documenti e certificazioni costituisce un potente strumento per convalidare e mettere in luce le competenze acquisite nel corso del tempo.

L'ascesa nel mondo professionale di ciascun utente su Wabbuo è misurata attraverso il concetto di "livello di carriera Wabbuo", un indicatore che cresce parallelamente al livello di coinvolgimento e attività sulla piattaforma,

offrendo così una rappresentazione chiara del progresso professionale. Le valutazioni fornite dagli altri membri della community contribuiscono a formare una media di valutazione, mentre le recensioni consentono di condividere feedback e raccomandazioni, rafforzando così la fiducia tra gli utenti.

Wabbuo offre una panoramica completa sulle opportunità professionali attraverso la possibilità di pubblicare ordini di offerta e domanda. Questo permette agli utenti di stabilire connessioni con altri membri della community e di ricevere notifiche automatiche quando si verificano "match" tra le proprie richieste e le offerte disponibili.

La funzione di geolocalizzazione è particolarmente utile, poiché consente agli utenti di condividere la loro posizione attuale o, se necessario, più posizioni, agevolando il networking con altri utenti nelle vicinanze.

La gestione delle finanze è semplificata al massimo grazie al wallet integrato, che fornisce un registro completo delle transazioni passate, permettendo all'utente di tenere traccia delle proprie attività finanziarie all'interno della piattaforma. Inoltre, Wabbuo incentiva l'espansione della community permettendo agli utenti di invitare i propri contatti, con la possibilità di guadagnare premi e vantaggi esclusivi.

La comunicazione tra gli utenti è agevolata dalla chat dedicata ai profili con match attivo, permettendo interazioni dirette e immediate quando c'è un reciproco interesse professionale. Per garantire il successo dell'utente, Wabbuo fornisce suggerimenti personalizzati basati sugli interessi e sugli obiettivi individuali, mentre una guida dettagliata offre supporto e istruzioni chiare sull'utilizzo ottimale della piattaforma.

Per individuare le opportunità professionali più adatte alle proprie competenze e interessi, Wabbuo mette a disposizione uno strumento avanzato denominato "Screener". Questo strumento consente di filtrare le opportunità in base a vari parametri, tra cui l'area geografica, i settori di interesse, le categorie professionali e la valutazione degli utenti. Inoltre, un sofisticato sistema di notifiche informa gli utenti quando si verificano "match" tra le domande e le offerte pertinenti, garantendo così una maggiore efficienza nell'uso della piattaforma.

Gli utenti che desiderano accedere a funzionalità premium possono godere di vantaggi esclusivi, tra cui uno spazio di archiviazione extra per immagini, video e documenti, commissioni fisse per un numero illimitato di transazioni

e accesso ad analisi dettagliate per ottimizzare le proprie strategie professionali. Inoltre, possono inserire ordini di offerta e domanda per individuare le opportunità più adatte alle loro esigenze, ricevendo notifiche istantanee quando si verificano "match" tra le domande e le offerte.

La piattaforma Wabbuo è stata progettata per incentivare e premiare l'attività e l'impegno degli utenti.

Grazie al sistema di fidelizzazione, gli utenti possono avanzare nella loro carriera su Wabbuo, scalare classifiche, ottenere premi periodici e accedere a risorse premium gratuite.

Inoltre, partecipando ai corsi di formazione professionali finanziati da Wabbuo, gli utenti possono sviluppare nuove competenze che possono essere offerte sulla piattaforma, e possono esibire un attestato di partecipazione nel proprio curriculum.

All'interno dell'area di presentazione dell'utente, sono attive 4 sotto-aree che offrono ulteriori opportunità di esprimere la propria identità e le proprie competenze:

- **Wabbuo Historical:** Questa sezione consente agli utenti di condividere gli obiettivi raggiunti sulla piattaforma e gli upgrade sbloccati grazie al loro coinvolgimento.
- **Rating:** Mostra la valutazione complessiva dell'utente, consentendo una visione rapida della sua reputazione professionale.
- **Autocertificazione:** In questa area, l'utente ha la possibilità di descrivere le sue capacità, conoscenze ed esperienze professionali in modo dettagliato.
- **Titoli e Qualifiche:** Questa sezione offre spazio per elencare i propri titoli accademici e gli attestati dei percorsi formativi completati, contribuendo a fornire una visione completa delle competenze dell'utente.

Wabbuo promuove la solidarietà attraverso la sezione "Donazioni", in cui gli utenti possono richiedere crowdfunding per partecipare a corsi di formazione sulla piattaforma o sostenere progetti, iniziative o avviare nuove attività professionali.

La collaborazione con Wabbuo è incentivata attraverso programmi di ricompensa. Gli utenti attivi che partecipano a questionari periodici per migliorare l'ecosistema ricevono premi speciali. Allo stesso modo, gli utenti

che rilasciano valutazioni e recensioni contribuiscono alla crescita della community e vengono premiati per il loro impegno.

Infine, Wabbuo incoraggia il raggiungimento di obiettivi personali e professionali attraverso l'area dedicata agli "Obiettivi". Gli utenti possono guadagnare badge e premi completando traguardi come l'invenzione di nuovi settori o categorie, l'incremento dell'attività in settori specifici, il potenziamento di settori o categorie esistenti, il numero di transazioni effettuate e il volume di transazioni complessive. Questa funzionalità motiva gli utenti a impegnarsi attivamente sulla piattaforma, beneficiando allo stesso tempo del riconoscimento e dei vantaggi offerti.

Il Token Nova è un gettone di proprietà della piattaforma, una moneta virtuale che permette l'incontro e lo scambio di nuove forze lavoro, un incentivo per incoraggiare la permanenza e l'accesso degli utenti, con un valore ancorato a un valore reale sulla realtà attuale: il costo di un caffè. Quindi niente attacchi speculativi, ma fedeltà al mercato: si chiama Nova e si utilizza come Cashback per la spesa, e prevede l'emissione di offerte, premi per chi invita nuovi utenti o la possibilità di lasciare una mancia. Non appena sarà raggiunto un determinato target di volumi sulla piattaforma, Nova potrà essere scambiata su altri exchange e il valore subirà le oscillazioni di mercato. Inizialmente il valore di Nova sarà stabile e legato al dollaro americano (1 nova = 0.5 dollari americani).

Al momento del lancio saranno distribuiti gratuitamente un numero definito di token per i primi 100.000 iscritti ed inoltre sarà possibile importare Nova da wallet esterni. Gli utenti potranno convertire in qualsiasi momento Nova con valute fiat o btc, sta di fatto che il wallet supporterà solo valute fiat, btc e Nova. L'utente che vorrà detenere solo fiat potrà impostare le modalità "ricezione solo fiat" o "pagamenti solo fiat", ciò permetterà agli utenti di avere saldi più stabili, ma pagheranno più commissioni di conversione (gli scambi avvengono solo in nova). Questa flessibilità offre un ulteriore livello di personalizzazione e adattabilità alle esigenze degli utenti.



Figura 9: token Nova

Fonte: whitepaper Luca Morozzi e Luigi De Simone

CONCLUSIONI

Un elemento chiave emerso dalla tesi è stato il ruolo delle società benefit come esempio tangibile di come sia possibile integrare il beneficio sociale nei modelli di business. Queste imprese hanno messo in luce che è possibile perseguire profitti e allo stesso tempo contribuire al benessere della società e dell'ambiente. Le società benefit non solo adottano una visione olistica degli affari, ma si impegnano anche a misurare e rendere trasparente il loro impatto sociale. Questo approccio responsabile alla creazione di valore ha dimostrato di essere sostenibile e scalabile, aprendo la strada per una nuova generazione di imprese.

Un'altra conclusione importante è stata l'importanza della regolamentazione e della normativa in relazione alle società benefit e all'imprenditorialità sociale in generale. Le leggi che regolamentano queste imprese possono variare notevolmente da un paese all'altro, e la chiarezza delle norme può influire notevolmente sulla capacità delle società benefit di operare in modo efficace. La definizione e l'implementazione di regolamentazioni adeguate possono contribuire a promuovere ulteriormente lo sviluppo di imprese socialmente responsabili.

Inoltre, è emerso che l'imprenditorialità sociale e i modelli di business sostenibili non sono solamente una risposta alle sfide globali, ma anche una fonte di innovazione e competitività per le imprese. Le aziende che abbracciano questa prospettiva spesso sperimentano vantaggi competitivi derivanti dalla fiducia dei consumatori, dalla motivazione dei dipendenti e dalla capacità di attirare investimenti sostenibili.

Infine, la ricerca ha sottolineato la necessità di un impegno continuo da parte delle imprese, della società civile e del settore pubblico per promuovere un'economia più inclusiva e sostenibile. La collaborazione tra questi attori può catalizzare il cambiamento positivo su larga scala e affrontare le sfide globali in modo più efficace.

Nel complesso, questa tesi ha esplorato che le società benefit hanno il potenziale per trasformare il modo in cui le imprese operano, spingendo verso un modello più sostenibile e Wabbuo ne è una dimostrazione.

Wabbuo è una sfida, è una provocazione verso l'attuale modo di lavorare.

I founders hanno seminato e stanno continuando a seminare in tutta Italia il loro lavoro che pur non essendo ancora attivo sta ricevendo attenzione mediatica sia nel nostro Paese ma anche al di fuori. Ciò che colpisce è il loro forte credo, credono fermamente che si possano risollevare le sorti della nostra Nazione e che partendo dal singolo si può educare e sensibilizzare ogni uomo.

Si denota lo spirito sostenibile e fortemente etico del progetto il quale però rischia di non vedere luce in Italia.

Usciamo dalla nostra dimensione di Paese ricco e del Nord del mondo, e mettiamoci nei panni di chi vive in Paesi dove chi lavora neanche sa dell'esistenza della parola diritto.

Fortunatamente la nostra costituzione garantisce il diritto al lavoro e il diritto allo studio, ma non tutte le realtà giovano dei nostri "privilegi".

Pensiamo a come potrebbe migliorare le sorti di questi Paesi avere a disposizione un'arma come Wabbuo che non farebbe altro che distruggere dal interno riformando il modo di lavorare.

Sta di fatto che il rischio che Wabbuo non si sviluppi in Italia è un rischio concreto, i founders si sono mostrati aperti anche verso l'estero ma non hanno ceduto al loro sogno di veder realizzato il loro progetto nel Bel Paese.

Bisognerebbe cogliere occasioni come queste, investire e fare investire cercando di mostrare al pubblico come le idee geniali e così empatiche possono apportare migliorie in un Paese come il nostro che non può nel 2023 permettersi di avere 3 milioni di persone ancora alle prese con il lavoro sommerso.

Ma la strada per il cambiamento concreto è ancora irta di ostacoli. Le nostre speranze oggi sono rivolte verso i giovani, i quali abbracciano sempre di più valori etici, sociali ed ambientali. Questa tendenza è particolarmente evidente tra i Millennials e la Generazione Z. Già nel 2019 si era notato un crescente interesse dei giovani per le questioni legate alla sostenibilità, ma questa preoccupazione è cresciuta in modo significativo a seguito della crisi sanitaria globale del 2020, che ha spinto i giovani a riflettere sul loro futuro e a modificare positivamente il loro comportamento.

È innegabile che presentarsi sul mercato come Società Benefit o B Corp sia oggi un fattore di grande attrattiva per i consumatori finali, che sono sempre più attenti alle scelte sostenibili compiute dalle imprese, sia produttrici che distributrici. Pertanto, diventare parte del movimento B Corporation non rappresenta solo un'opportunità concreta per condurre un'attività aziendale con una prospettiva rigenerativa e orientata alla sostenibilità, ma è anche un potente strumento di comunicazione e marketing. Sempre più consumatori e aziende scelgono di collaborare con imprese che dimostrano un impegno tangibile verso la sostenibilità.

Il cambiamento ha inizio, oggi ci affidiamo all'educazione e alla sensibilizzazione degli uomini di domani, laddove l'educazione familiare non riesce ad intervenire, lo Stato deve farsi promotore del cambiamento. Inserire l'etica e la sostenibilità nelle ore di lezioni settimanali in tutte le scuole a partire dagli istituti primari può essere una buona arma per sensibilizzare i nostri giovani. Dobbiamo tenere a mente che lo sviluppo sostenibile deve essere in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri. Più sensibili siamo più sensazionali saremo.

BIBLIOGRAFIA

Orietta Zanato Orlandini, N. 3 (2013): STUDIUM EDUCATIONIS, Sostenibilità.

COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE Bruxelles, 18.7.2001, Libro Verde.

Achilli Giulia, 2014, Analisi e Criticità della Relazione tra Responsabilità Sociale d'Impresa e Performance.

Gabriele Valentino Comin, 2015, Integrated Reporting un'analisi empirica.

Centro Studi Lang – Fondazione Lang Italia, Philanthropy Insights n.5_2017, Manuale operativo per la Theory of Change.

Vanessa Di Carlo, 2022, INNOVAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS.

Marco Montemari, 2014, Strategia e controllo di gestione.

Nicola Bitella, 2015, Il Business Model. Il modello Canvas applicato al caso Eataly.

Giovanni Castellani, Dario De Rossi*, Andrea Rampa, 2016, LE SOCIETÀ BENEFIT La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment.

Il Corporate Reporting Forum, 2020, CREAZIONE DI VALORE E SUSTAINABLE BUSINESS MODEL approccio strategico alla sostenibilità.

Giulia Galera e Stefania Chiomento, 2022, l'impresa sociale: dai concetti teorici all'applicazione a livello di policy.

Matteo Castagno, Elisa Pautasso, Michele Osella, 2015, Business Model and Policy Innovation Unit.

Carlo Borzaga, 2010, L'impresa sociale.

Paolo Alessandro Pesticcio, Daniele Erler, 2020, aggiornato 2021, RIFORMA TERZO SETTORE, Guida all'uso.

SICAMERA, 2022, AVVIARE UN'IMPRESA, Percorso Guidato alla Creazione d'Impresa.

Luigi De Simone - Luca Morozzi, white paper, 2022, Wabbuo.

SITOGRAFIA

Agenzia per la coesione territoriale , Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile
<https://www.agenziacoesione.gov.it/comunicazione/agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile/>

La Carta della Terra, La storia dello sviluppo sostenibile,
<http://www.cartadellaterra.org/bin/index932b.html?id=1787>

Erion, Come nasce il termine
sostenibilità?<https://erionpervoi.it/it/newsiniziative/come-nasce-il-terminesostenibilita/#:~:text=L'Agenda%2021%20%C3%A8%20un,fame%2C%20le%20malattie%2C%20>

Luca Ferrari, un altro modo di vedere gli SDGs – 5 P UnitedNation DPI,
<https://www.cnba.it/2019/11/04/centro-regionale-di-informazione-dellenazioni-unite-trasformare-il-nostro-mondo-agenda-2030-per-lo-svilupposostenibile-un-altro-modo-di-vedere-gli-sdgs-cinque-p-united-nations-dpi/>

Da Wikipedia, Catena del valore,
https://it.wikipedia.org/wiki/Catena_del_valore

Simon, I 4 pilastri della sostenibilità,
<https://sustainabilitysuccess.com/it/quattro-pilastri-dellasostenibilita/#:~:text=I%20quattro%20pilastri%20della%20sostenibilit%C3%A0%20sono%3A%20umano%2C%20sociale%2C%20economico,i%20quattro%20pilastri%20della%20sostenibilit%C3%A0.>

AQA, Carroll's corporate social responsibility pyramid,
<https://www.aqa.org.uk/resources/business/as-and-a-level/business-71317132/teach/teaching-guide-carrolls-corporate-social-responsibility-pyramid>

Slide to doc, la Stackholder theory, <https://slidetodoc.com/il-modello-digovernance-e-la-stakeholder-theory/>

Vittoria Franceschini, il concetto di stackholder,
<https://slideplayer.it/slide/10175242/>

Kamil Taylan, Triple Bottom Line (TBL),
<https://it.kamiltaylan.blog/triplebottom-line/>

AERE, ESG: i tre pilastri della Sostenibilità,
<https://www.aereweb.it/esgenviroment-social-governance/>

Dreamstime, Modello di salienza infografica banner a colori vettoriale per la classificazione delle parti interessate, <https://it.dreamstime.com/modello-disalienza-infografica-banner-colori-vettoriale-per-la-classificazione-delle-partiinteressate-l-urgenza-legittimazione-image207152663>

Ken, People studies and stories, <https://thecomplexityproject.com/complexityand-the-triple-bottom-line/>

Stockholm Resilience Centre, The "wedding cake" model, <https://www.unabuonaoccasione.it/it/focus/economia-circolare>

Tom Dykstra, Will Your Business Model Deliver? <https://www.caycon.com/blog/will-your-business-model-deliver>

Gennaro Cuofano, Business Model Vs Business Plan: quando e come utilizzarli, <https://fourweekmba.com/it/modello-di-business-vs-business-plan/>

Sarao.it, Business Model: Cos'è e come si realizza, <https://www.sarao.it/business-model-cose-si-realizza/>

Collidu.co, Open Innovation Vs Closed Innovation , <https://www.collidu.com/presentation-open-innovation-vs-closed-innovation>

Joseph Nyangon, Components of Hamel business model framework, https://www.researchgate.net/figure/Components-of-Hamel-business-modelframework_fig4_327601567

David J. Teece, Business models and dynamic capabilities, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302868> Yunus Social Business Uganda, social business, <http://uganda.yunusb.com/>

Sketch bubble, Sustainable Business Model, <https://www.sketchbubble.com/en/presentation-sustainable-businessmodel.html>

anvfperugia.it, Il "Terzo settore": cos'è e perchè ci interessa, <https://www.anvfperugia.it/il-terzo-settore-cose-e-perche-ci-interessa/>

Laura Zanotti, Impresa sociale: cosa è, come funziona, come farla e quali sono le normative, <https://www.esg360.it/esg-world/impresa-sociale-cosa-e-comefunziona-come-farla-normative/>

Michele Bertani, Tipologia di enti del Terzo settore, https://www.researchgate.net/figure/Figura-2-Tipologia-di-enti-del-Terzosettore_fig2_345670889

Assolombardia, Incentivi fiscali per investimenti in Start up e Pmi innovative, <https://www.assolombarda.it/servizi/fisco/informazioni/incentivi-fiscali-perinvestimenti-in-start-up-e-pmi-innovative-nuovo-decreto-attuativo>

Redazione Sardegna Reporter, Enti del terzo settore: quali sono e cosa fanno, <https://www.sardegna-reporter.it/2021/01/enti-del-terzo-settore-quali-sono-ecosa-fanno/367558/>

Wabblers.com, il logo di wabbuo, <https://www.wabblers.com/>

Gianni Balduzzi, Lavoro nero: 2 milioni i lavoratori sommersi, 25 miliardi di evasione, https://www.termometropolitico.it/1189941_lavoro-nero-2-milioni-lavoratori-sommersi-25-miliardi-di-evasione.html

Lorenzo Olivieri, Come creare un ecovillaggio economicamente sostenibile, <https://chakruna.org/come-creare-un-ecovillaggio-economicamentesostenibile/>

Dzmitry, business model freemium, <https://stock.adobe.com/it/search?k=freemium>

Wabblers.com, Le quote di wabbuo, <https://www.wabblers.com/>

Wabblers.com, wabbuo juice of juice, <https://www.wabblers.com/>

APPENDICE

- 1) La creatività è un fatto collettivo, nessuno riesce a fare tutto da solo. Informandomi sul web ho appurato che Wabbuo ha 40 soci di cui 10 collaboratori. Ma da chi è come nasce l'idea, come si è sviluppata nei mesi successivi? E soprattutto siete partiti dal comprendere quale bisogno soddisfare nella nostra società, oppure avete pensato a come migliorare un sistema già esistente ma con lacune?
- 2) Fede e famiglia sono 2 tra i valori più importanti per Wabbuo, potrebbe spiegarmi quali sono le basi valoriali su cui poggia Wabbuo, dunque come questi valori vengono trasmessi dentro e fuori dalle mura aziendali?
- 3) Una delle vostre sfide è approcciarsi empaticamente sul mercato del lavoro comprendendo i limiti nel matching tra domanda e offerta di lavoro, a tal proposito le chiedo come coinvolgete la vostra comunità o i vostri stakeholders nelle vostre decisioni strategiche?
- 4) Come è caratterizzata la vostra visione triple bottom line, dunque come la vostra società benefit integra il paradigma ESG (Environmental, Social, Governance) nella vostra strategia e operatività per migliorare l'impatto sociale e ambientale delle vostre attività?
- 5) Essendo Wabbuo una società benefit forti sono le attenzioni nei confronti del rispetto del ambiente, tanto che 15 dei 17 obiettivi dichiarati dalla agenda 2030 vengono da voi soddisfatti come riportato dal vostro sito web. Ritiene possibile soddisfare tutti gli obiettivi? Inoltre come integrate gli obiettivi socio-ambientali nella vostra operatività?
- 6) Quale figura è preposta alla redazione del bilancio di sostenibilità? E come viene misurato l'impatto delle vostre azioni e progetti sociali?
- 7) Quale è il vostro modello di business?
- 8) Come si compone di seguito il cost model e revenue model e quale è stata la vostra strategia di marketing per promuovere la vostra missione e coinvolgere il pubblico?
- 9) Per difendere il proprio modello di business è importante senza dubbio prendere in considerazione diverse strategie per proteggere informazioni chiave e vantaggi competitivi che lo rendono unico, quindi le dico come proteggete la vostra proprietà intellettuale?
- 10) Quali partner o organizzazioni esterne vengono coinvolte nel perseguire la vostra missione sociale?

11) Essere credibili è una delle chiavi del successo di molte benefit, molto spesso si sente parlare di greenwashing, dunque le chiedo come affrontate il rischio di non essere percepiti come etici o pienamente responsabili? Avete mai affrontato critiche o scetticismi riguardo il vostro status di benefit? E se sì come sono state affrontate tali situazioni?

12) Una delle chiavi del vostro successo è la modalità del “ecovillaggio”, quanto ritiene effettivamente valido il co living, co-working in ottica di fidelizzare i dipendenti? E come effettivamente cercate di mantenere sani e saldi i rapporti con gli stessi?

13) Sono già circa di 2 anni dal momento in cui la vostra idea ha iniziato a prendere forma. La raccolta del capitale al momento è ferma ai 500 000€, una cifra di tutto rispetto se pur pensando che l’obiettivo dichiarato sia 3 milioni, a tal proposito in ottica di dare un consiglio a future start up, come vi siete approcciati in fase di pre seed agli investitori, e come tutt’ora come sta procedendo la raccolta del capitale? Siete indirizzati a presentare il vostro progetto su piattaforme di crowdfunding?

14) L’autocritica è il primo passo per migliorare, quando c’è la consapevolezza sia esterna che interna che c’è necessità di colmare un gap, o che si sta svolgendo un compito che potrebbe essere portato a termine in modo più efficiente. Dunque quanto siete autocritici in Wabbuo? Quali aree sono da implementare dal suo punto di vista e di chi lavora e si interfaccia con la vostra start up?

15) Un progetto impavido e intraprendente come il vostro, consta di una programmazione sicuramente lunga e continuativa tale da aggiornarsi per non rimanere obsoleti ed incorrere in mancanza di fiducia. Quindi quali sfide da qui ai prossimi anni volete affrontare per crescere e diventare la prima big tech italiana come da voi dichiarato? Come crede sarà il futuro di Wabbuo?

RINGRAZIAMENTI

Non è facile trovare le giuste parole per esprimere ciò che sto provando ora, in questo momento di gioia e di festa reputo giusto citare chi mi ha accompagnato nella realizzazione del mio obiettivo, e dico obiettivo e non sogno perché è giusto pensare che ognuno è artefice del proprio destino, i sogni rimangono tali se non si ha la giusta carica e pazienza. C'è un tempo per tutto, e questo è il mio momento, il momento di dimostrare a me stesso, e non agli altri, come ho sempre fatto, che merito di essere arrivato dove sono ora. Ora sono un Dottore a tutti gli effetti quindi lasciate che i primi ringraziamenti vadano a me che ci ho sempre creduto, che non ho mai mollato e che ad ogni ostacolo trovava un modo per superarlo e mai di aggirarlo. Dunque do a me stesso una pacca sulla spalla, mi rilasso, ma solo per un attimo, c'è ancora parecchia strada da fare, adesso posso voltarmi alle spalle e vedere tutto ciò che di positivo e negativo ha condizionato il mio percorso, lo faccio con il sorriso di chi sa da dove è partito.

Tutto ha avuto inizio una mattina durante gli anni delle scuole elementari, era l'ultimo anno, e non posso mai dimenticare ogni singolo dettaglio di quella giornata. La maestra Mirella Suadoni e la cito con la palese intenzione di diffamarla, assegnò a noi alunni la stesura di un tema dal titolo: Il mio futuro. Ogni bambino nutriva il sogno di realizzarsi come avvocato, medico, professore ... poi si sa, crescendo gli obiettivi cambiano ed è veramente complicato riuscire a compiere il sogno che si ha da piccoli. Quella mattina manifestai nel tema la voglia di continuare gli studi e divenire Medico per curare i malati, per essere con i più deboli, per confortare chi perde una persona cara e soprattutto per aiutare venendo anche solo ripagato con il sorriso. Chi mi conosce davvero sa la mia indole, ho sempre cercato di aiutare, tendere una mano e mai di offendere o deridere chi è in difficoltà. Quella mattina la maestra Mirella decise, correggendo il mio tema, di renderlo pubblico ai miei compagni di classe, puntualizzando non la calligrafia, non la forma, non evidenziò errori di ortografia ma bensì derise la mia intenzione di diventare Medico e dunque la sostanza del compito assegnatomi che racchiudeva il sogno di un bambino di appena 11 anni. Ero un bambino introverso, insicuro ed estremamente timido. Fu lì che compresi il senso della parola empatia, perché la mia maestra non la usò nei miei confronti, non comprese che così facendo stava azzerando l'essenza del suo mestiere, quello dell'educatrice. Quel episodio ha dato il via al processo che mi ha portato qui davanti a voi, ho utilizzato la rabbia incanalandola sotto forma di cazzimma che è stata la mia benzina per spingermi oltre tutto e tutti. In fin dei conti ringrazio quella donna, se sempre così può essere chiamata, perché ha contribuito anche se in malo modo ad essere ora laureato in STIM, ad avere una bivalenza di laurea in Economia Aziendale e una Magistrale come

Business Administrator. Nonostante tutto non sono un Medico, ma direi che Dottore in Economia suona comunque bene.

Ora però, dopo essermi sfogato, è giusto lasciare spazio a chi mi ha accompagnato in questa esperienza. L'affetto che avete dimostrato è stato la mia roccia in questo viaggio, e ogni istante condiviso con voi è stato un dono inestimabile. Voglio che sappiate che il vostro contributo a questa tesi va ben oltre il semplice riconoscimento; è profondamente radicato nell'apprezzamento. Ogni singola parola scritta in queste pagine è una testimonianza del vostro supporto incondizionato e della fiducia che avete riposto in me. Con umiltà e un cuore colmo di gratitudine, dedico questa tesi a voi.

Alle mie nonne Giulia e Franca, due amiche è così che vi vedo. Mi avete sempre difeso, amato e rispettato per la persona che sono, condividendo tanti discorsi sulla vostra vita di cui porterò sempre il ricordo. Abbiamo passato tante ore parlando delle nostre giornate, interrogandovi sul mio futuro, e ci tenevo a ringraziarvi e condividere con voi questo momento di gioia. Ringrazio Dio per avermi dato la possibilità di potervi fare assistere a questa giornata, non tutti i miei colleghi possono condividere con le loro nonne questo momento, sono davvero contento di darvi questa gioia. Vi amo

A mia madre, colei che mi ha dato supporto morale, oltre che amore, in ogni momento. Ricorderai le lunghe giornate trascorse sui libri a sentirmi ripetere ogni materia possibile. Prima di ogni interrogazione fino ai 18 anni, e non me ne vergogno, è stata presente ad ascoltare ogni singola esposizione che avrei portato il giorno dopo a scuola. Sei tu che mi hai inculcato il senso del dovere, che mi ha trasmesso la sensibilità unica che ci contraddistingue, ed è grazie a te se un giorno potrò essere un buon genitore. Abbiamo condiviso tanti momenti non ma anche momenti indimenticabili, dividendoci pianti e gioie ci siamo rafforzati entrambi ed è principalmente a te che voglio dedicare questa tesi, ci sei sempre stata e metto la mano sul fuoco che lo farai fino a quando avrai forza di farlo. Continua ad essere la donna vera, sincera ed onesta che sei. Sei una grande mamma e sicuramente sarai anche meglio come nonna. Sei speciale, ti amo.

A mio padre. Ho sempre voluto dimostrarti il mio valore, le mie conoscenze e le mie capacità, forse volevo farlo nella maniera sbagliata andandomene via lontano, ma ti ringrazio per avermi fatto ricredere e di darmi ora la chance di crescere con te, invecchiare con te e imparare da te, stando al tuo fianco più di prima, non solo in casa ma anche sul posto di lavoro. Ho sempre apprezzato ciò che hai fatto per me, sono ben consapevole che la tua professionalità, coraggio e perseveranza hanno permesso di dare a me e a Giulia un futuro vero e concreto oltre che una miriade di benefici che non tutti hanno la fortuna di ricevere. Il tuo è un esempio limpido di self made man, c'è l'hai fatta da

solo e forse questo mi ha sempre un po' destabilizzato perché invidio positivamente la tua carriera lavorativa, che ti ha portato ora a gestire l'impresa che ti ha accolto da ragazzo, un povero ragioniere senza padre, senza un mito da prendere come esempio. Io rispetto a te ho una cosa in più, un mito da seguire e porta il tuo nome. Ti ringrazio per tutto e ti amo.

A mia sorella, nutro nei tuoi confronti un amore che è difficile da spiegare, lo definisco incondizionato, senza limiti, sei ancora la mia piccola anche se sei una vera donna, giovane, bella da morire e in carriera. A te posso solo che augurare il meglio, auspico che tu riesca così come me a realizzare i tuoi sogni e ad abbattere concretamente ogni ostacolo interiore, a vivere una lunga vita e la migliore possibile. Ma ricorda che ci riuscirai solo impegnandoti, credendo davvero in te, e quel punto niente e nessuno potrà mettersi di mezzo tra te e la tua felicità. Come sai un giorno vorrò creare un'attività con te, sei l'unica persona di cui davvero mi posso fidare in tal senso. Tempo al tempo e potremo condividere insieme i successi che meritiamo di ottenere. Credo in te, nella tua bontà, e nel tuo modo di dimostrare amore, senza di te sono sicuro che non sarei stato la persona che sono ora, mi auguro di averti insegnato da fratello maggiore ad essere leggera, ma precisa, dura ed amorevole, ma soprattutto a credere in te. Ti amo come ho sempre fatto dal 3 ottobre 2002 e così ti giuro sarà per sempre.

A Imma, la mia metà, e non è tanto per dire ma perché mi sentirei incompleto senza di te. Non avrei mai pensato di conoscere una ragazza come te, così simpatica e solare. Ti ho conosciuto in un momento buio, un momento dove mettevo in dubbio la parola amore. Eppure eccoti, ti vedo e do un senso a quella parola, mi hai spronato sempre a migliorare, hai sempre compreso quando era il momento di lasciarmi solo, quando era il momento di studiare e pensare ai propri doveri e lo hai fatto sempre, e dico sempre credendo in me, nelle mie capacità e affidandomi la massima fiducia possibile, e questo non ha prezzo. Sai quanto ci tengo a questa parola, non hai mai dubitato di me, di ogni parola da me detta e da ogni azione compiuta sempre fatta mettendoti al primo posto. Hai reso la mia anima libera e senza pensieri e questo è un sentimento che auguro a chiunque di voi di vivere. Spero che le vostre metà possano amarvi come Imma ama me perché mi sento davvero il ragazzo più fortunato del mondo. Mi hai aperto sin da subito le porte di casa tua, facendomi entrare nella tua vita, e permettendomi di conoscere i tuoi genitori Giovanni e Carmela e la piccola Francesca, persone vere, genuine e che mi hanno dimostrato di amare come un figlio, anche a voi dedico questa tesi perché mi avete dato la cosa più preziosa che ho, te Imma. Ti amo.

Ai miei amici, non posso citarvi uno per uno anche perché nel corso degli anni c'è chi è stato più vicino chi meno, c'è chi è andato e chi è tornato. A voi posso solo che ringraziarvi per aver alleggerito le mie giornate, per essermi

stati vicini in momenti no, per aver condiviso insieme momenti indelebili che porterò per sempre con me. Avrei tanto da dire di bello se vi ringraziassi singolarmente ma occorrerebbero decine e decine di pagine. Tengo però a citare 2 persone speciali che mi hanno accompagnato in questi lunghi anni universitari.

Grazie ad Eleonora per aver condiviso gioie dolori e infiniti chilometri. Mi hai dato sempre una mano per organizzarmi al meglio e giungere a questo giorno di festa con la giusta preparazione. Da te posso che prendere come esempio il metodo, la precisione, la volontà con la quale hai affrontato questo percorso di studi. Anche tu hai sempre creduto in me, e ti ringrazio infinitamente per aver condiviso insieme le lunghe giornate ad interrogarci sul nostro futuro. Sei stata preziosa, sei una ragazza che farà sicuramente carriera non devo augurartelo, ne sono certo. Grazie di tutto.

A Velio, che dire di te, invidio così come per mio padre il tuo approccio e il coraggio con il quale affronti in generale la vita a testa alta, con la giusta dose di ansia che però in te si trasforma in forza e volontà. Ho avuto la fortuna di condividere più di 10 anni insieme ad una persona che forse non sa ancora quanto è stata fondamentale per la mia crescita universitaria e personale. Sei volenteroso, caparbio molto testardo e tanto sicuro di te, è questo che ti contraddistingue, sai cosa vuol dire veramente l'espressione non mollare mai. Sei stato un esempio e spero di aver contribuito nella tua crescita personale. Ora però non abbiamo ancora raggiunto il traguardo, siamo più ad un checkpoint che altro, godiamoci questo momento e poi testa china e pedalare, perché abbiamo ancora tanta strada da fare. Così come per Eleonora non posso dubitare sul tuo futuro, sono certo che farai carriera e potrai realizzare tutto ciò che vorrai. Ti auguro il meglio.

Uno speciale ringraziamento va al Professore relatore Giovanni Catello Landi, un faro durante questo percorso. Mi ha permesso di avvicinarmi con passione ed interesse ai temi trattati in questa tesi, guidandomi verso la realizzazione della stessa con tranquillità, fornendomi lucidi consigli indirizzandomi verso il raggiungimento del mio obiettivo con il minimo sforzo. Un gran professionista, un gran economista, un uomo garbato e minuzioso nei dettagli. La ringrazio per l'occasione concessami.

Alla società Wabbuo e all'intero team. Non è stato facile selezionare una società benefit, nei primi giorni di ricerca ero tentato dal chiedere al mio relatore un supporto per la scelta della società da intervistare. Le prime società contattate mi hanno fornito responsi positivi per l'intervista, ma le risposte al contempo erano troppo poco sufficienti e non stimolanti. Ho visionato poi un podcast su Youtube di Luigi De Simone e Luca Morozzi dove raccontavano con fervida passione il loro credo verso l'iniziativa che Wabbuo era intenta a

portare nel mondo del lavoro. Ho contattato allora il team e riporto qui le parole della mail: Ci riempie il cuore di gioia che tu abbia trovato validi i nostri contenuti. Abbiamo lavorato tanto, stiamo lavorando e ci sarà da lavorare in futuro per sviluppare questo nostro ambizioso progetto a beneficio di tutta la società. I giovani in primis sono il nostro obiettivo primario e il fatto che tu, giovane studente, ti sia rivolto a noi ci rende ancora più felici. In quel momento ho compreso che Wabbuo sarebbe stata la mia scelta ideale. Vi ringrazio fortemente di avermi permesso di entrare nel vostro mondo e comprenderne i più profondi dettagli. Non posso che augurarvi di realizzare tutto ciò che avete in piano di fare per il bene dei miei coetanei e più largamente, come giusto che sia, per l'intera comunità... Grazie.

Ora però è il momento di ringraziare la persona più importante. Il protagonista dei miei ringraziamenti che è qui presente anche se non lo vedete. Mio nonno Valerio, è a te che va questa tesi, anzi l'intero cammino che mi ha portato fin qui. Sono sicuro che stai ascoltando le mie parole. Dio solo sa quanto avrei voluto condividere con te questo momento e quanto avrei voluto sentire le tue congratulazioni e sentirmi dire: sono fiero di te piccino mio. Sei stato più che un Nonno, in certi momenti il mio migliore amico quando non avevo nessuno, e all'occorrenza anche un padre. Sei davvero speciale e ti ringrazio per ogni insegnamento di cui ne porto segretamente il ricordo. Spero che oltre la morte possa davvero esistere un luogo dove le anime possano incontrarsi. Cito Antoine de Saint-Exupéry: Non so dove vanno le persone quando scompaiono, ma so dove restano... e tu sei qui.

Per te nonno...

