



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
Magistrale
in Economia e
Gestione delle
Aziende

Second Cycle (D.M. 270/2004)

Tesi di Laurea

**Il cammino
verso la
sostenibilità:
il caso
Perlage**

Relatore

Ch. Prof. Luciano Olivotto

Laureando

Francesco Toffoletto

Matricola 830814

Anno Accademico

2016 / 2017

Il cammino verso la sostenibilità:

il caso Perlage

INDICE

Introduzione	7
1. Perlage: origini e leve per la sostenibilità	9
1.1 Le radici dell'impresa Perlage	9
1.2 Il contesto storico-ambientale nell'area Conegliano Valdobbiadene	11
1.3 Il cammino di Perlage: 1981-1985	15
1.3.1 Il progetto di partenza	15
1.3.2 Essere parte del cambiamento	17
1.4 Le leve di sostenibilità	18
1.4.1 Aspetti generali	18
1.4.2 La scelta responsabile di Perlage	20
1.5 Primi riscontri ambientali ed economici	22
1.6 Discussione	25
2. Il percorso sostenibile di Perlage	27
2.1 L'evoluzione contestuale	27
2.1.1 L'andamento generale nel Veneto	27
2.1.2 La domanda di vino	28
2.1.3 Cambiamenti ambientali nel comprensorio del Prosecco DOCG	29
2.1.4 Cenni sul biologico	32
2.1.5 I numeri del biologico veneto	34
2.2 Il cammino di Perlage: 1990-2000	36
2.2.1 La via della certificazione	36
2.2.2 L'arrivo della normativa sul biologico	37
2.2.3 Altri standard adottati	40
2.2.4 Ricerca e sviluppo: l'innovazione continua	43
2.3 Il cammino di Perlage: 2000-2010	44
2.3.1 Nuovi metodi produttivi	44
2.3.2 Il primo Prosecco Biodinamico	45
2.3.3 Reti del biologico	48
2.3.4 Gli sbocchi commerciali di Perlage	49
2.3.5 Energia e Rifiuti	50
2.4 La scelta sociale di Perlage	51
2.4.1 Sostenibilità Sociale	51

2.4.2	Educazione nelle Scuole	52
2.4.3	Progetti in ambito sociale	53
3.	Il passaggio per la CSR	55
3.1	Cenni di Responsabilità Sociale d'impresa	55
3.1.1	CSR: origini e definizioni	55
3.1.2	Responsabilità Sociale in Italia	58
3.1.3	CSR: Stakeholder Theory	61
3.1.4	CSR: regolamentazione	63
3.2	Dalla CSR alla sostenibilità	66
3.2.1	Evoluzione concettuale	66
3.2.2	La creazione di valore condiviso	71
3.3	Il cammino di Perlage: 2010-2015	73
3.3.1	Il passaggio per la CSR	73
3.3.2	Responsabilità Sociale in Perlage	75
3.4	Discussione	78
4.	Da Corp a B Corp: il tragitto a divenire Società Benefit	83
4.1	Le Benefit Corporation	83
4.2	Perché B Corp?	86
4.3	Il cammino per fare business positivo	87
4.3.1	B-Lab	87
4.3.2	Misurare il valore con il B.I.A.	88
4.3.3	Aree di valutazione	90
4.3.4	La Dichiarazione di Interdipendenza	92
4.3.5	Prospettive globali	93
4.4	La normativa italiana: le Società Benefit	94
4.4.1	La legge n.208/2015	94
4.4.2	Da B Corp a Società Benefit	95
4.5	Il cammino di Perlage: 2015-2017	96
4.5.1	Pratiche e risultati di Perlage	96
4.5.2	L'accordo con i sindacati	99
4.6	Discussione	100
5.	Perlage: presente e futuro	
5.1	Perlage oggi	103
5.1.1	Organizzazione e interiorizzazione diffusa	103

5.1.2 La mission attuale	106
5.1.3 Vino e territorio	107
5.1.4 I rapporti con l'estero	109
5.2 Il cammino di Perlage: oltre il 2017	110
6. Economicità e sostenibilità: il vantaggio strategico	115
6.1 Perlage: sostenibilità e performance economica	115
6.1.1 Risultati economici di Perlage: andamento complessivo	115
6.1.2 Sostenibilità e performance positiva in Perlage	117
6.2 Valdo, la valorizzazione del marchio	120
6.3 Perlage VS Valdo: strategie di successo a confronto	122
6.4 Discussione	125
CONSIDERAZIONI FINALI	129
BIBLIOGRAFIA	133
SITOGRAFIA	139

Introduzione

La tesi di laurea presenta il percorso intrapreso da una nota impresa vitivinicola del distretto di Conegliano Valdobbiadene, “Perlage Vini”, la quale fin dagli inizi ha scelto l’approccio alla sostenibilità, focalizzandosi nella produzione biologica di diverse varietà d’uva, con prevalenza della glera, la pianta per realizzare il Prosecco.

Nelle pagine seguenti sarà illustrato il cammino dell’azienda verso una consapevolezza e responsabilità sempre maggiore nei confronti dell’ambiente, della comunità e di tutti i suoi stakeholder. Nel primo capitolo verranno esposte le origini di “Perlage”, le motivazioni, le leve e gli eventi fondamentali che hanno spinto Ivo Nardi e la sua azienda ad adottare il metodo produttivo biologico e fare una scelta meno impattante nei confronti dell’ambiente e nell’interesse della tutela dei consumatori e degli altri portatori di interessi. Queste leve verranno poi generalizzate per allargare la prospettiva ad altre imprese.

Si andrà a ripercorrere il viaggio di Perlage e della famiglia Nardi partendo dagli anni ’80 e il tutto verrà posto in relazione con il contesto storico e ambientale dell’area del Prosecco di Conegliano Valdobbiadene. Infatti l’obiettivo sarà quello di chiarire se si tratta di una scelta ponderata in virtù dei cambiamenti in atto nella società e nel paesaggio, con particolare riferimento all’area del Prosecco Superiore D.O.C.G., oppure dell’innata vocazione e dei valori di fondo presenti nella famiglia Nardi che hanno spinto l’impresa a compiere questo tragitto.

Nel secondo capitolo si andranno ad esplicitare le fasi della storia di Perlage, rispetto all’evoluzione del contesto in cui opera. Dall’adesione ai primi standard, quando ancora mancava una vera normativa sul biologico, alla certificazione successiva. Dalla ricerca e innovazione continua della produzione fino all’apertura verso nuovi mercati, con il successo dell’export, passando per la coesione sociale, periodo che ha spinto Perlage ad una maturazione significativa per allargare la visione dell’impresa ad altri portatori d’interessi.

Successivamente verranno portate all’attenzione dei lettori due tappe significative per l’impresa al fine di raggiungere lo scopo più ampio della tesi legato alla possibilità di un vantaggio competitivo correlato alla sostenibilità strategica (Capitolo 6).

La prima è il passaggio di Perlage per la responsabilità sociale d’impresa (Capitolo 3) esplorando inizialmente letteratura, interpretazioni e normative, e in un secondo momento le autovalutazioni previste a livello locale che hanno coinvolto l’azienda vinicola, evidenziando vantaggi e svantaggi di tale ambito.

Il secondo approfondimento è legato all’ottenimento della qualifica di Benefit Corporation (Capitolo 4), una volta illustrati gli aspetti generali inerenti alla certificazione, alle normative e alle potenzialità dello strumento. Un momento rilevante per l’impresa che richiede anche la misurazione sistematica

di parametri utili per evidenziare l'impatto positivo sia nell'ecosistema di business, sia verso l'ambiente allargato. A tal proposito, attualmente, Perlage è impegnata nella modifica dello statuto sociale per divenire Società Benefit, come richiesto dalla normativa italiana relativa. Come verrà descritto nel capitolo, si tratta di una vera e propria forma societaria ad hoc per le aziende socialmente responsabili, una scelta che va diffondendosi sempre più in Italia, ma che necessita non solo di una visione d'impresa in ottica più estesa, ma soprattutto di competenze, capacità di misurazione e attribuzione di responsabilità d'impatto, le quali nell'insieme costituiscono il concetto di accountability¹, destinando le informazioni agli stakeholder d'impresa.

Raccontato il cammino dei primi anni 35 anni dell'impresa, nel quinto capitolo sarà fatto il punto sulle sfide dell'oggi e del domani, si andranno inoltre a esplicitare le prospettive di crescita in relazione al settore in cui opera Perlage, tra la crescita della domanda di biologico e le frontiere di sostenibilità future ancora percorribili.

Infine con il Capitolo 6, la tesi vuole altresì raggiungere un obiettivo più ambizioso che provi a dimostrare che la sostenibilità intesa come base del modello di business possa realmente essere fonte di vantaggio competitivo. "Perlage Vini" è presa come oggetto del lavoro per ricercare gli eventuali vantaggi anche economici, oltre che ambientali e sociali, perseguibili nel lungo periodo da un'impresa, e verrà paragonata ad un'altra azienda ("Valdo Spumanti") che opera nello stesso contesto, ma che sembra essere priva di una strategia improntata dai valori della sostenibilità.

In questo modo potremo cercare di capire se la sostenibilità strategica sia oggi condizione imprescindibile per far sopravvivere e perdurare un'azienda nel lungo termine, oppure se sia possibile ottenere risultati economici positivi anche con un approccio strategico differente e diversi valori di fondo.

Si ringrazia per la collaborazione, le interviste e la documentazione fornita, il presidente di Perlage, Ivo Nardi, il quale si è reso disponibile gentilmente per andare a ripercorrere le radici dell'impresa, per capire le variabili che hanno motivato la scelta strategica sostenibile. Nello specifico, l'anticipazione stessa di un metodo a quei tempi ancora poco diffuso e scevro di normative precise, come il biologico e i conflitti iniziali con i genitori. Si ringraziano inoltre Davide Scroccaro di Perlage per fotografie, dati economici e altre informazioni fornite sull'impresa e per la documentazione il direttore del CREA-VIT, Centro di ricerca per la Viticoltura di Conegliano, Diego Tomasi.

Infine si ringrazia il docente relatore Luciano Olivotto che ha ispirato e guidato lo sviluppo della tesi.

¹ A. Romolini (2007): *Accountability e Bilancio Sociale negli enti locali* - p.15; «L'espressione Accountability identifica la necessità di un'azienda di render conto ai propri stakeholder dell'attività svolta in funzione degli scambi che questi portatori d'interesse hanno intrattenuto con essa o degli effetti, positivi o negativi, diretti o indiretti, che quell'attività può determinare su di loro».

1 **Perlage: origini e leve per la sostenibilità**

1.1 **Le radici dell'impresa Perlage**

Al giorno d'oggi sono sempre di più le aziende che scelgono di intraprendere un percorso strategico orientato alla sostenibilità. Quali sono i motivi che spingono un'impresa ad adottare quest'approccio? Sentiamo spesso parlare più in terza persona dei reali problemi sociali e ambientali che per certi versi impongono una riflessione a tutti gli attori economici di rivedere i propri metodi siano essi agricoli, industriali o attinenti alla sfera dei servizi.

L'obiettivo del primo capitolo è quello di cogliere le leve che possono spingere un'impresa ad assumere un atteggiamento responsabile nei confronti dell'ambiente, della società o in generale dei propri stakeholder, in relazione al contesto in cui opera. Per capire tali motivi si è scelta l'azienda vitivinicola "Perlage Vini", un esempio concreto di applicazione della sostenibilità quale base del modello del proprio business, una sostenibilità intesa in chiave complessiva, a integrare le tre variabili fondamentali: la variabile ambientale, quella sociale e infine economica. Quest'ultima è realmente perseguibile muovendosi con le altre? C'è un collante che permette a un'impresa di raggiungere risultati economici interessanti integrando gli aspetti che toccano da vicino l'ambiente e la società?

L'azienda "Perlage Wines", con sede a Farra di Soligo nelle colline del Prosecco Superiore D.O.C.G., tra Conegliano e Valdobbiadene, rispecchia tale integrazione e con questa tesi, si intende andare a scavare più a fondo sulle origini e leve che hanno spinto l'impresa vitivinicola del trevigiano ad adottare questa strategia, focalizzata interamente nella produzione di vino, in primis il Prosecco, con il metodo biologico.

Le origini di Perlage, ci portano agli anni '70. Ivo Nardi (l'attuale presidente) e gli altri sei fratelli, i cui genitori, Tiziano ed Afra, erano dediti alla produzione di latte e vino, presero una decisione che risulterà vincente. La lungimiranza dei genitori, coltivatori attenti ad impiegare tecniche per preservare la natura del terreno e la difesa delle piante, nonché famiglia cattolica con innata sensibilità verso la comunità, è la base di partenza dei sette, spinti a studiare anche altrove per cercare la via da intraprendere per il proprio futuro. Ivo Nardi si spostò in Toscana e frequentò l'Istituto Tecnico Agrario di Firenze. L'elemento che catturò di più le attenzioni dello studente, fu senza dubbio il paesaggio agrario e il riconoscimento di una vera e propria cura della terra. Rispetto al Nord-Est, all'epoca in piena fase di industrializzazione, emerse un quadro in cui l'agricoltura, nonostante il

calo del numero di aziende e della Superficie Agricola Utilizzata, in linea con l'andamento italiano, lasciava incontaminata gran parte dei terreni (Irpel, 2005). Ed è proprio qui che cominciò il viaggio verso la sostenibilità, anche se l'attuale presidente non poteva certo immaginare all'epoca, il successo che ne sarebbe seguito. La Toscana dagli anni '70 iniziò un percorso che vide di fatto una nuova era per il mondo agricolo. Diversi contadini presero con attenzione la fertilità del suolo e sperimentarono tecniche di produzione alternative, rinunciando alla chimica e utilizzando solo concimi organici.

«In Italia il movimento del biologico muove i suoi primi passi in Toscana alla fine degli anni 70, nascono le prime associazioni: “Cos'è biologico?”, la Fierucola, Asci, Il Coordinamento Toscano Produttori Biologici (C.T.P.B.)²». Parliamo di associazioni che riunivano produttori esclusivamente biologici, ovvero seguivano un approccio esente dall'utilizzo di sostanze chimiche come pesticidi ed erbicidi. Il C.T.P.B. diede vita anche al primo sistema di autocertificazione.

Ed è sempre in Toscana che nacquero i primi mercati contadini, le fierucole, con produzioni differenti dal convenzionale nonché *«espressione della volontà di promuovere sul piano commerciale ma anche e soprattutto su quello culturale e politico la cultura contadina e l'attività delle piccole aziende, e attraverso ciò sensibilizzare i consumatori ad un approccio diverso alla produzione, acquisto e consumo di cibo»* (Pacciani A., Toccaceli D., 2010).

Siamo in un'epoca in cui questa concezione dell'agricoltura viene vista come qualcosa di difficile realizzazione, dispendiosa e fuorviante. Non vi erano molti riferimenti bibliografici o normative ad hoc. Ad aver ispirato i produttori, oltre ad un'innata consapevolezza di tutela dell'ecosistema, riconoscendo la chimica come possibile pericolo per esso, c'erano solamente alcune pubblicazioni come quelle dell'esoterista austriaco Rudolf Steiner³ con lo studio del metodo biodinamico e di Sir Albert Howard⁴ con *“An Agricultural Testament”*⁵.

Ivo Nardi partì da qui. All'Agrario si parlava anche questa nuova lingua. La lingua del biologico. Un gruppo di studio, un comitato, una rivista denominata *“l'Amaranthus”*, a rievocare l'amaranto, pianta che col tempo esercita una resistenza spontanea al diserbo, in particolare del glifosate⁶, per “combattere” gli OGM. Gli studenti universitari visitarono diverse realtà imprenditoriali agricole che adottavano le prime tecniche di produzione biologica, dalle produzioni di marmellate al latte, dall'olio al vino e molte altre.

Il denominatore comune era la scelta di un metodo produttivo esente da pratiche al di fuori del naturale. Vi era inoltre un passaggio fondamentale da sottolineare: a porre interesse non era solamente il metodo produttivo in sé, ma il fatto che le aziende duravano nel tempo, piccole realtà a conduzione familiare che sopravvivevano, riuscendo a sostenere spese ed energie supplementari per la

² Dall'URL: <http://www.terranuova.it/Terra-Nuova-dei-lettori/C-era-una-volta-l-agricoltura-biologica>; l'Asci era l'Associazione di Solidarietà per la Campagna Italiana.

³ Rudolf Joseph Lorenz Steiner (1861-1925).

⁴ Albert Howard (1873-1947).

⁵ C. Petrini (2016), *«inviato in India dal governo inglese in quanto botanico addetto a studiare i metodi per coltivare l'agricoltura locale. In realtà finì poi per migliorare l'agricoltura inglese, trasferendo dall'India le tecniche biologiche tradizionali dei contadini che incontrò: la sua opera è ancora oggi di una modernità assoluta, forte di un approccio di estrema onestà intellettuale in un mondo dove di solito la scienza agronomica occidentale cerca di imporre le sue visioni e le sue strategie»*.

⁶ *«Il glifosato è la sostanza attiva utilizzata in molti erbicidi venduti su scala mondiale, compreso l'ormai famoso Roundup. Gli erbicidi a base di glifosato sono largamente utilizzati per il controllo delle piante infestanti perché non sono selettivi: il glifosato elimina tutta la vegetazione»* (http://www.greenpeace.org/italy/Global/italy/report/2011/ogm/Report_glifosato.pdf).

sperimentazione. Furono proprio gli stessi produttori i veri pionieri di un metodo rivoluzionario come quello del bio, tuttora in forte espansione e i primi esempi concreti ne hanno favorito la diffusione in altre zone d'Italia, a partire dal Veneto. Infatti, facendo ritorno dalla Toscana, Ivo Nardi si domandò con i fratelli, perché non mettersi in gioco? Perché non adattare le stesse tecniche ai propri terreni agricoli? Come descritto in precedenza, non vi era una reale bibliografia dedicata al biologico, bisognava in qualche modo reinventarsi, provare, testare con mano. Un ritorno alle radici, alla madre terra e alla sua salute, come condizione imprescindibile per permetterle di conservare nel tempo la sua integrità, senza deteriorarsi nel tempo. Occorreva ragionare con un'altra mentalità, pensando di proteggere l'ecosistema delle colture, rinunciando alla chimica, utilizzando trattamenti naturali come i concimi organici per la fertilizzazione. Una scelta intrapresa dall'impresa esaminata, dettata certamente da una forte vocazione della famiglia Nardi a una produzione attenta alla difesa delle colture che tuttavia al tempo impiegava trattamenti chimici, ma in gran parte dall'esperienza, dalle numerose visite a quelle realtà della Toscana che hanno lasciato un'impronta indelebile nella mente del futuro imprenditore.

Cominciò così l'avventura di "Perlage". Abbandonata la produzione di latte, la ditta si focalizzò sul vino. Partendo da un piccolo vigneto a Farra di Soligo (TV), tra quelli acquisiti dal padre Tiziano nel secondo dopoguerra, per la produzione di Prosecco D.O.C.G.: il "Riva Moretta" (**fig.1**) che ne derivò, è tuttora in catalogo ed è il vino più antico di famiglia, il primo in assoluto. Prove ed errori non sono mancati, ma i Nardi hanno preso con entusiasmo la sfida del biologico cercando di applicare gli appunti sulla fertilizzazione dei terreni a quelli di proprietà della famiglia. Tuttavia la conversione ad un metodo biologico restava assai improba, uno sforzo che non poteva dare garanzie di successo immediato.



Figura 1: Il Vigneto Riva Moretta oggi (foto <http://www.perlagewines.com/vino-biologico.html>)

1.2 Il contesto storico-ambientale nell'area Conegliano Valdobbiadene

Per apprendere al meglio il percorso di Perlage è necessario fare un passo indietro, seguendo un approccio generale del contesto storico e ambientale di riferimento a partire da fine anni '70, non solo dell'area del Prosecco D.O.C.G. tra Conegliano e Valdobbiadene, ma anche dell'intero comparto vitivinicolo della regione Veneto, nonché la relativa evoluzione nel corso degli anni.

Innanzitutto c'è da dire che «*il Veneto, fra le regioni italiane, è una delle principali produttrici di vino, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo*» (Trevisan G., 2000). Una tradizione antica e consolidata nel corso degli anni, una crescita continua proseguita con il boom economico degli anni '60 fino al decennio successivo. Da fine anni '70 avvenne il cambiamento per l'intera economia italiana, in particolare del settore agroalimentare i cui terreni vennero progressivamente destinati ad uso industriale. In Veneto come nel resto del Paese, diminuirono anche le produzioni vitivinicole e con esse emerse un calo nei consumi di vino dai 141 litri medi annui pro capite del quinquennio '70-'74, ai 73 litri di fine anni '90. Tuttavia questo calo presentava due facce della stessa medaglia. Se da un lato scesero produzione e preferenze sui vini comuni, dall'altro si notava una crescita delle

richieste con denominazione d'origine (+30,4%, nel quinquennio '80-'84) tra cui il Prosecco che vide aumentare la domanda dell'11%⁷ (Trevisan G., 2000). Un dato da non sottovalutare, era l'inizio di un nuovo ciclo. Il consumatore non era più attratto solamente dal bene fisico in sé, ma cercava la qualità, garantita anche dalla certificazione. Questo avvenne sia internamente come all'estero, dove i consumatori di diversi paesi europei, ma soprattutto degli Stati Uniti, si affacciarono con vigore importando diversi vini locali veneti negli anni '80. Il Prosecco realizzato nell'area Conegliano Valdobbiadene ottenne la certificazione D.O.C., Denominazione di Origine Controllata, il 2 aprile 1969, ma la sua storia ha radici ben più lontane.

La prima citazione del vino e del suo territorio originale risale al lontano 1772 e porta la firma del nobile Francesco Maria Malvolti nell'VIII° numero del Giornale d'Italia. La produzione è da sempre associata alla ricerca delle migliori tecniche vitivinicole e a sancire il binomio tra coltivazione e innovazione, fecero seguito la nascita della prima Scuola Enologica Italiana (1876) e dalla prima Stazione Sperimentale per la Viticoltura a Conegliano (1923). Da qui nacquero i talenti e sempre da qui si diffusero il sapere e la tradizione enologica. Erano le fondamenta di quello che poi si è andato

a definire e riconoscere come un vero e proprio distretto industriale inteso come da definizione "becattiniana": «un'entità socio-territoriale caratterizzata, dalla compresenza attiva, in un'area territoriale circoscritta, naturalisticamente e storicamente determinata, di una comunità di persone e di una popolazione di imprese industriali»

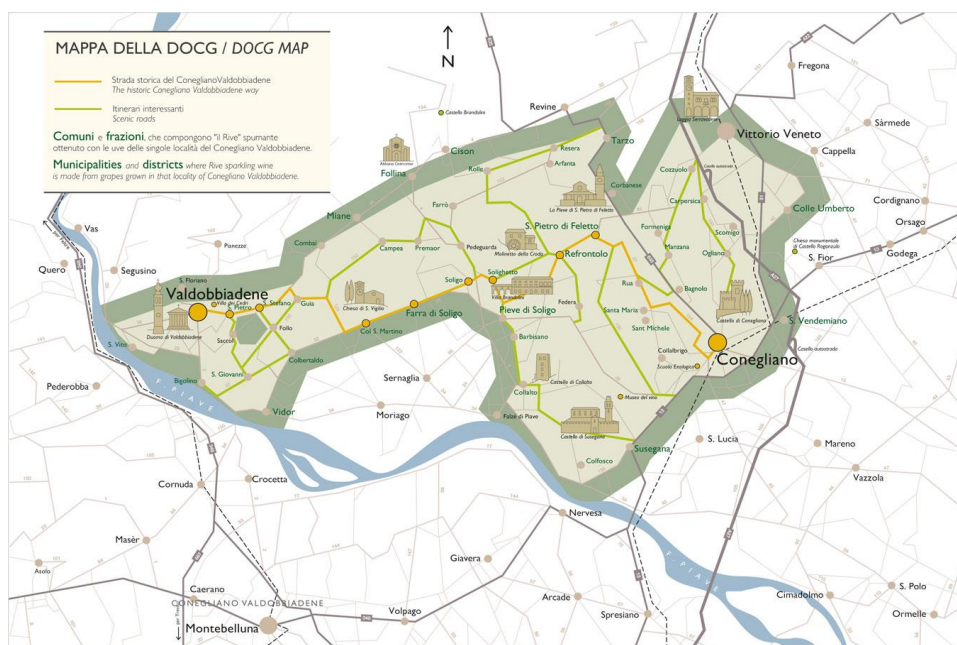


Figura 2: L'area del Prosecco Superiore DOCG da Est (Conegliano) a Ovest (Valdobbiadene) (http://perlagewines.com/download_statici/visit/mappaDOCG.jpg).

(Becattini G., 1987). Quello del Prosecco fu il primo distretto spumantistico in Italia e ottenne tale riconoscimento a partire dal 2003. Le caratteristiche riconducibili alla definizione classica sono presto descrivibili.

Nell'"area territoriale circoscritta", delineata in 15 comuni tra Conegliano e Valdobbiadene, oggi con la Denominazione di Origine Controllata e Garantita⁸ (fig.2), si formò con gli anni "una popolazione di imprese" agroindustriali, concentrate in uno spazio ben definito e dotate di caratteristiche molto simili e forte spirito imprenditoriale.

⁷ G. Trevisan (2000): *Evoluzione e differenziazione della domanda vinicola veneta in Economia e Politica dell'Agricoltura* - p.241.

⁸ La Denominazione di Origine Controllata e Garantita (D.O.C.G.), massimo livello di qualità per le produzioni locali italiane, fu conferita all'area Conegliano Valdobbiadene dal Ministero delle Politiche Agricole nel 2009. Altre info sul Prosecco ricavate dall'URL: https://www.regione.veneto.it/c/document_library/get_file?uuid=74cdb8c7-b08a-40e5-8010-41671dda9fc2&groupId=10701

Si creò una stretta interconnessione tra il territorio di riferimento e la diffusione di conoscenze, di tecniche innovative e asset intangibili, in cui le persone risultarono fortemente specializzate e si fomentò quella che gli esperti definiscono come “atmosfera industriale”. Piccole imprese altamente specializzate dove nel caso dell’area collinare del Prosecco, agronomi, enologi e contadini fanno sì che si crei l’“entità socio-territoriale” sopra indicata. L’integrazione socio-ambientale si riflette in una comunità di persone che si cementificava col tempo, comunità intesa come *«un insieme omogeneo di persone caratterizzate però, dal possedere una forte imprenditorialità e un sistema omogeneo di valori che si esprime in termini di etica del lavoro e delle attività, della famiglia, della reciprocità e del cambiamento»*⁹ (Antonelli G., 2012). Tale entità ha una natura e una storia ben definita: *«la produzione del vino in questo territorio risale a tempi remoti e nei secoli l’uomo, nella sua continua opera, ha modificato la morfologia del paesaggio a favore del vigneto creando uno scenario unico, tanto che si sta ora lavorando per il riconoscimento a Patrimonio Unesco»*, fase tuttora in corso¹⁰ (Consorzio di Tutela Conegliano Valdobbiadene D.O.C.G., 2015). La prospettiva complessiva è dunque il risultato di economie di esperienza, nuove curve di apprendimento e di specializzazione dei processi. Dal punto di vista dell’azienda, *«la specializzazione dei processi produttivi¹¹ all’interno delle aziende non solo ha semplificato le modalità attraverso le quali appagare i bisogni delle persone, ma ha portato negli anni ad un progressivo incremento del numero e della qualità di bisogni soddisfatti»* (Santesso E., 2010).



Figura 3: Il paesaggio tipico e le pendenze dell’area Prosecco DOCG (foto: Perlage).

Se pensiamo alla variabilità della domanda dei consumatori, nel nostro caso rivolta all’attenzione verso prodotti sempre più sostenibili e all’incremento di richieste sempre più personalizzate, il binomio è presto dimostrato. Le imprese vitivinicole della zona prealpina trevigiana non hanno avuto vita facile per via delle forti pendenze del territorio collinare che rendono ardua la coltivazione dei vigneti. Con il supporto dei centri di ricerca, come il CREA-VIT, Centro per la Ricerca in Viticoltura e lo spirito imprenditoriale dei viticoltori stessi, è stato possibile e lo sarà ancora, dar vita a una realtà produttiva molto apprezzata anche fuori dai confini, nonché ad un patrimonio paesaggistico di forte attrazione per il turismo, grazie anche alle infrastrutture come la famosa “Strada del Prosecco e Vini dei Colli Conegliano Valdobbiadene”.

Avendo fatto il punto su storia e tradizione, alle origini della cultura del distretto della zona, è necessaria un’analisi dal punto di vista ambientale. La bellezza dell’area è oggi arricchita non solo dai vigneti, ma anche da ville, edifici religiosi, boschi e vegetazione che conferiscono un panorama unico, tanto da essere candidato a Patrimonio dell’Umanità. Un percorso che richiede ancora tempo e un’attenta verifica della natura incontaminata del comprensorio, tale da poter essere riconosciuto come patrimonio UNESCO.

⁹ G. Antonelli (2012) riprendendo la definizione di Giovanni Becattini - p.15.

¹⁰ www.prosecco.it/wp-content/uploads/2015/06/2015-rapporto-4A.pdf

¹¹ E. Santesso (2010): l’autore descrive due motivazioni principali per definire le decisioni di specializzazione: vantaggi di costo con l’effetto esperienza e sfruttamento delle economie di scala (al crescere delle dimensioni della capacità produttiva installata, decrescono i costi unitari di produzione) - p.49.

«L'ambito è costituito da una sequenza regolare di rilievi conglomeratici monoclinali e paralleli, denominati sistema a corde dell'alta pianura trevigiana e da un sistema di rilievi suborizzontali denominati colline di Conegliano¹²». Inoltre «la natura pedologica delle formazioni più tenere e la loro quasi perfetta esposizione a sud, unitamente alle componenti microclimatiche determinate dalla particolarissima forma dei rilievi, hanno creato condizioni ottimali per alcune pratiche agricole specifiche ed in particolare per la viticoltura presente sin da epoche remote in questa porzione di territorio in maniera dominante¹³».

La caratteristica principale della fascia collinare oltre alle sopracitate pendenze, è data dunque dalla diversità geo-morfologica, dove si alternano arenarie, marne, conglomerati e argille, tanto da riflettersi sui suoli, quanto sulle diverse sfumature dei vini.

Tali differenze sulle caratteristiche organolettiche sono enfatizzate dal riconoscimento di 43 Rive, ovvero 43 tipi di Prosecco diversi¹⁴. Come si può notare, l'identità del vino con il suo territorio di origine presenta segni distintivi inequivocabili, nello specifico questa simbiosi si può definire come "terroir" ovvero «un concetto che si riferisce a uno spazio nel quale si sviluppa una cultura collettiva delle interazioni tra un ambiente fisico e biologico identificabile, e le pratiche vitivinicole che vi sono applicate, che conferiscono caratteristiche distintive ai prodotti originari di questo spazio¹⁵» (Tomasi D., 2012).

L'interazione tra radici e suolo, tra storia e territorio, fa sì che nascano vini con aromi e sapori apprezzati poiché ricavati da vitigni perfettamente adattati a tali ambienti (Moriani G., Tomasi D., 2015).

In sintesi, il Prosecco Superiore D.O.C.G. è caratterizzato da una ricca serie di elementi distintivi e i vini derivati ne riflettono storia, tradizione, identità territoriale su cui si riconoscono da sempre gli stessi viticoltori. Tornando al periodo di riferimento, all'avvio di Perlage, tuttavia non si può nascondere come l'utilizzo di pesticidi e fertilizzanti chimici unita all'alta meccanizzazione, abbia col tempo impoverito il suolo, provocando fenomeni erosivi. Basti pensare che solo nel 2013 fu vietata l'allora diffusa pratica dell'impiego dei prodotti fitosanitari via elicottero. Una pratica bocciata col tempo dagli stessi viticoltori, i quali riconoscevano l'esposizione chimica nell'aria come altamente pericolosa per la salute dell'uomo¹⁶.

Filosofia ben diversa era radicata nella famiglia Nardi, fin dagli inizi dell'attività, impegnata alla ricerca di metodi produttivi sostenibili. Un approccio diverso che richiedeva tempi, prove, errori, creatività e inventiva, nonché una maturazione progressiva che in realtà non era altro che un ritorno alla tradizione, all'utilizzo di rame, zolfo e concimi naturali. Il processo di eliminazione della chimica in "Perlage" partì da qui, di fatto prima ancora che fosse un'impresa vitivinicola focalizzata sul Prosecco.

¹² G. Lucchetta (2000): *L'alta marca trevigiana; Geologia e Geomorfologia*.

¹³ http://www.fotoinveneto.com/uploads/1/4/9/3/14937094/documento_regione_del_veneto_-_colline_del_prosecco.pdf

¹⁴ Documentazione e approfondimenti rilasciati da Diego Tomasi, in merito alla mia tesi triennale *Nuova Vitivinicoltura Veneta e Sostenibilità Ambientale* con rel. G.Trevisan (2015).

¹⁵ Definizione di *terroir* ad opera dell'attuale direttore del CREA-VIT di Conegliano, Diego Tomasi, riportata in *Viticoltura e Paesaggi della Marca Trevigiana* (Ined., 2012).

¹⁶ Dall'URL: <http://www.prosecco.it/it/conegliano-valdobbiadene-modello-di-sviluppo-rurale-e-culturale/>

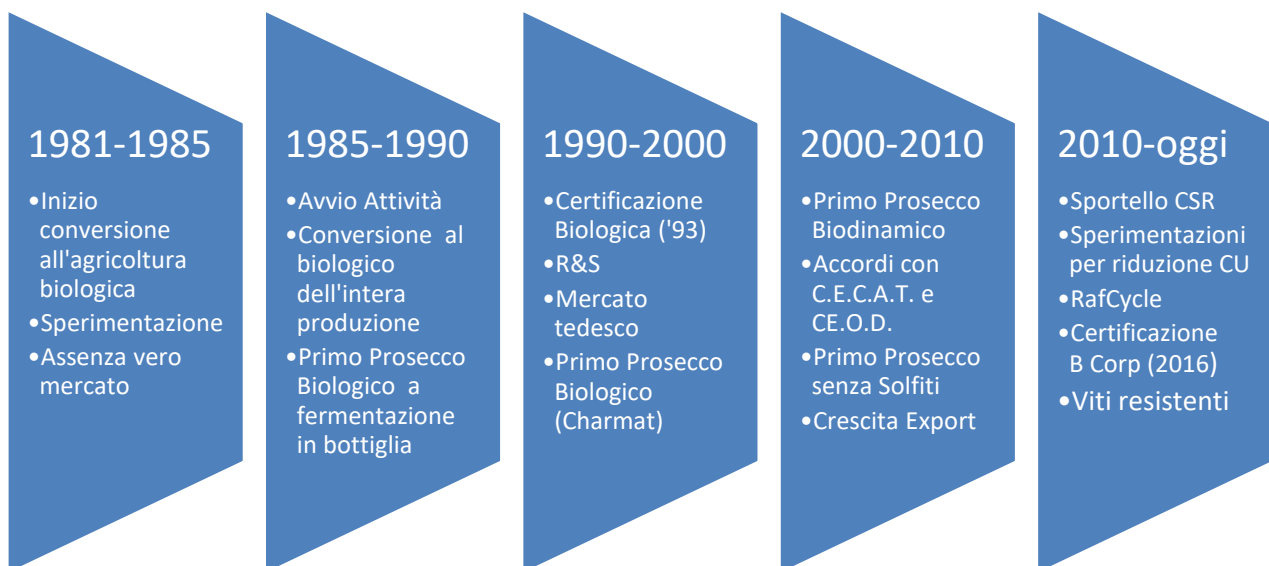


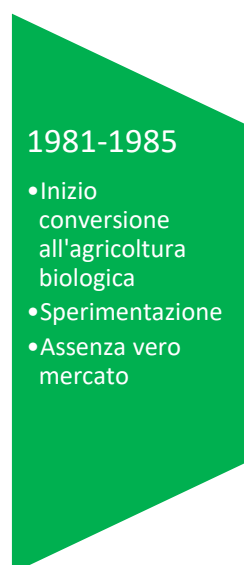
Tabella 1: Tappe principali del percorso di Perlage dal 1981 ad oggi (elaborazione propria su base Perlage: Le BioBolicine dal 1985).

1.3 Il cammino di Perlage, 1981-1990

1.3.1 Il progetto di partenza

Il contesto di riferimento tra fine anni '70 e metà anni '80 descritto nel paragrafo precedente, porta ora l'attenzione sul passaggio generazionale della famiglia Nardi in quest'epoca.

Al centro di tutto la decisione di intraprendere un nuovo percorso, la conversione al metodo biologico facendo ritorno ad un'agricoltura senza pesticidi, adottando ingredienti naturali e partendo principalmente dal suolo. L'altra grossa difficoltà era applicare i concetti e metodi intrapresi seguendo produzioni diverse dal vigneto, nello specifico nei suoi terreni collinari delle Prealpi trevigiane, molto complessi da governare.



Col pensiero rivolto a produrre un impatto positivo sulla società, i fratelli Nardi, forti dell'esperienza già maturata sul campo coi genitori e degli studi intrapresi, in particolare da Ivo, iniziarono a cimentarsi con una nuova realtà, completamente diversa e priva di qualsiasi normativa o disciplinare vero e proprio. L'interrogativo che i membri della famiglia si ponevano era il seguente: sarà possibile garantire una buona produzione?

Rimboccandosi le maniche, nonostante il condizionamento della situazione di incertezza del risultato, ma con la giusta mentalità e un pizzico di sana follia, i Nardi hanno accettato una sfida molto complessa.

Come spesso accade con un progetto a lungo termine nato da un'idea forte e con il giusto supporto, si è destinati al successo. *«All'origine di una grande idea, infatti, c'è sempre stato un uomo che, grazie alla sua sensibilità, quell'idea l'ha prima percepita, quindi l'ha generata, poi l'ha pensata nella sua mente dove l'ha custodita e sviluppata, ma soprattutto amata nel suo cuore.*

E solo alla fine l'ha trasformata rendendola materia, avviando cioè un progetto per realizzarla grazie

*alle sue azioni e quindi dividerla col mondo*¹⁷» (Di Montigny O., 2016).

Un'idea, un progetto nato dall'attuale presidente e diffuso all'intero nucleo familiare. Con Tiziano ed Afra (**fig.5**) e il passaggio di testimone con gli studi dei figli Ivo, Claudio, Tony, Geminiano, Rosanella, Flavio e Dino, purtroppo poi venuto a mancare come papà Tiziano, è iniziata l'avventura dei fratelli Nardi.



Figura 4: (a sinistra) Foto d'epoca della famiglia Nardi al completo; Figura 5: (a destra) Tiziano ed Afra Nardi (foto: <http://perlagewines.com/storia.html>).

Nel 1981 iniziò il viaggio, il cammino dell'impresa che la porterà dalla prima cantina, dal primo piccolo vigneto di pochi ettari fino ad oggi, affermata impresa vitivinicola, certificata Benefit Corporation. Per dare una spinta al cambiamento positivo, al miglioramento della società, dell'ambiente e del comportamento delle persone stesse, nonostante l'innegabile paura di fallire, "Perlage" ha avviato un nuovo percorso fortemente orientato alla sostenibilità.

In primo luogo veniva la salute dell'ecologia del vigneto, del suo ecosistema. Riuscire a ricostruirne l'equilibrio, partendo dal suolo e dai primi appunti disponibili sulla fertilizzazione dei terreni col metodo biologico, era il punto di partenza per consegnare ai consumatori un prodotto finito salubre, genuino e meno impattante sull'ambiente. Va sottolineata la consapevolezza dell'assunzione di responsabilità nelle persone stesse che si facevano carico di tutte le energie e degli sforzi necessari per garantire il prodotto migliore nel rispetto dell'ambiente e della biodiversità.

I primi anni sono risultati i più difficili. L'applicazione di determinati principi raccolti dalle numerose visite di Ivo Nardi in Toscana, risultò molto complicato. La priorità era trovare il benessere del suolo, la cura della terra e del suo ambiente circoscritto, tuttavia non si poteva prescindere dalla qualità finale. Si trattava comunque di uno sforzo in ottica replicativa di un modello che aveva analizzato da vicino Ivo Nardi nei suoi studi universitari, risultato quindi di un processo in parte casuale "importato" dalle esperienze in Toscana dell'attuale amministratore.

La decisione di operare con questo metodo, dopo i primi esiti positivi fu accolta anche dai genitori, i quali si erano mostrati inizialmente in disaccordo, poiché fino a quel momento avevano sempre visto la chimica come un espediente utile e imprescindibile per conservare la salute delle piante.

¹⁷ O. Di Montigny (2015): ne *Il Tempo dei Nuovi Eroi* - p.40. L'autore, attuale Chief Marketing Officer di Banca Mediolanum è anche keynote speaker internazionale, ideatore dell'Economia 0.0 che lega business, management con filosofia, arte e scienza. A p.53 (La Chiamata all'Avventura), richiama l'attenzione sul processo selettivo della chiamata. «Nella nostra vita, come in qualsiasi comunità, accade spesso che si crei una condizione di instabilità, e qualcuno, volontariamente o perché prescelto, si assume la responsabilità di agire per riportare l'equilibrio».

1.3.2 Essere parte del cambiamento

L'approccio biologico richiede di per sé grossi investimenti iniziali che in più dovevano essere riadattati dai Nardi, alla realtà dei colli di Farra di Soligo, alle caratteristiche geologiche e microclimatiche nonché all'altimetria che mettevano a dura prova il viticoltore. Occorreva interagire anche all'esterno con enologi e agronomi e ripensare in chiave innovativa ai metodi convenzionali di produzione, pur avendo fatto pratica parzialmente in passato con la trasmissione di alcune basilari tecniche di coltivazione naturali di papà Tiziano. «Questo tipo di agricoltura è definita organica rigenerativa, perché ha come scopo quello di rigenerare i suoli mantenendone la fertilità con la combinazione di pratiche tradizionali e moderne conoscenze scientifiche» (Giordano A., 2016). Si ricorre quindi a biofertilizzanti, elementi naturali come letame, cenere, paglia e minerali semplici, per evitare l'uso della chimica, producendo un impatto positivo per ambiente, agricoltura, alimentazione, salute ed economia¹⁸ (Giordano A., 2016).

Le conversioni al biologico, difficili oggi, lo erano a maggior ragione a suo tempo. Le prime sperimentazioni andavano a lavorare sul suolo allo scopo di limitarne l'erosione, favorendone la fertilità con tecniche sempre più accurate che porteranno in tempi successivi a realizzare anche il primo Prosecco biodinamico. Lo studio iniziale si focalizzò sulla necessità di concentrarsi sui cicli; per terra, acqua e aria andava riconosciuta l'esistenza di diverse fragilità, serviva un nuovo approccio, una nuova mentalità, una visione complessiva più ampia e la difesa delle piante passava per elementi naturali sostitutivi, zolfo e rame, "ripudiando" le sostanze chimiche.



Figura 6: I Nardi oggi con Ivo e Claudio in primo piano (<http://perlagewines.com/storia.html>)

Dopo quattro anni, nel 1985, era giunto il momento di certificare i risultati e convertire la produzione interamente al metodo biologico, dando vita a "Perlage s.r.l.". Dagli iniziali 6.000 metri quadrati di terreno, si era passati a coltivare col metodo biologico tutti gli appezzamenti di proprietà della famiglia. Perlage dal 1985 diventa la prima azienda certificata biologica italiana produttrice di Prosecco D.O.C. (Primo Prosecco frizzante Biologico a fermentazione in bottiglia) e di altre varietà d'uve, in parte fornite da altri produttori locali.

Il problema era garantire che il prodotto finito fosse il risultato di un processo che correttamente implementato, permetteva all'utente di fruire di un vino biologico, privo di sostanze chimiche; proprio per questo arrivarono le prime autocertificazioni che illustreremo nel prossimo capitolo. La cosa più grande era essere parte del cambiamento. I Nardi con questa decisione sono stati precursori di un qualcosa destinato a divenire sempre più importante, un nuovo settore, oggi in continua espansione e in un futuro lontano chissà, magari la norma. Accettando la presenza di diverse complessità, con impegno e competenze, si può andare molto lontano.

1985-1990

- Avvio Attività
- Conversione al biologico dell'intera produzione
- Primo Prosecco Biologico a fermentazione in bottiglia

¹⁸ A. Giordano (2016): *Neoruralità e cambiamento: dal marketing as usual al Rural Social Innovation impact* - p.17-18; in Comitato Scientifico del Salone della CSR e Innovazione Sociale (a cura di): *L'Impresa di Domani, Innovativa Sostenibile Inclusiva*.

La gioia di essere parte di questo cambiamento è tutta nelle parole di Ivo Nardi¹⁹: «la conversione al biologico è stata difficile in assenza di riferimenti bibliografici, ma la sperimentazione è andata nel verso giusto grazie anche agli appunti sulla fertilizzazione dei terreni presi in gioventù, sono state le esperienze come la nostra a consentire la scrittura delle norme, le aziende come Perlage sono servite anche a questo e per noi è motivo di orgoglio».

Vivere il cambiamento, prenderne parte o come in questo caso, esserlo. Non si può fare a meno di citare il famoso aforisma del Mahatma Gandhi: «*sii il cambiamento che vuoi vedere nel mondo*». Quello che poteva sembrare un salto nel vuoto, nell'ignoto, considerate le condizioni sopra elencate, si è tramutato in una scelta vincente, il sorgere di un nuovo motore destinato a un impatto positivo.

Anticipare il cambiamento, precedere i vincoli facendo sì che questi diventino una conseguenza dell'applicazione di un'innovazione così radicale come quella del biologico. Alla base di tutto, oltre all'idea anacronistica e un po' di sfrontatezza, vi era però una strategia. Non si poteva prescindere unicamente alle proprie conoscenze, ma occorreva una fusione tra creatività e ricerca applicata. La strategia richiedeva un sistema aperto, collaborazioni con esperti, il supporto degli enti di ricerca e i diversi tentativi per cercare l'eccellenza che i consumatori chiedono, pretendono dal mercato.

«*Nella frenetica corsa all'innovazione, molte imprese si buttano a capofitto nello sviluppo di nuovi prodotti senza definire strategie chiare o predisporre processi ben articolati per la scelta e la gestione dei progetti*²⁰» (Schilling M., Izzo F., 2013). Vale per i prodotti come per i processi. Spesso si pensa che le innovazioni siano un processo spontaneo, senza regole, ma non è così, gli innovatori di successo si avvalgono di strategie di innovazione, combinano risorse, obiettivi e competenze dell'azienda al meglio, enfatizzando il progetto e la visione a lungo termine prima ancora del risultato.

1.4 Le leve di sostenibilità

1.4.1 Aspetti generali

Oggi sono sempre più le imprese che ad un certo punto della loro esistenza decidono di cambiare orientamento, passando da un modello di business che non considera gli impatti dei processi e dei prodotti sulla società e sull'ambiente, ad una integrazione del concetto di sostenibilità nella propria strategia. L'obiettivo principale del primo capitolo della tesi consiste nel descrivere le leve, i motivi che possono spingere le imprese a intraprendere questo cambio di paradigma, perseguendo una strategia nell'orizzonte del lungo termine, andando ad analizzare a titolo esplicativo l'impresa della famiglia Nardi.

Per affrontare le sfide a cui un'impresa può trovare nel suo cammino, non si può prescindere da piani di immediata attuazione, ma serve un'impostazione diversa, come una strategia di sostenibilità proattiva, che si ha «*quando l'azienda vive la sostenibilità non solo come un'opportunità competitiva, ma come una responsabilità che contraddistingue il modo di essere nel contesto socio-economico di riferimento. Si attiva per una diffusione della sensibilità sui temi ambientali e sociali come sensibilità strategica*¹⁹» in tutta l'organizzazione (Mio C., 2013).

¹⁹ Dichiarazioni rilasciate in un'intervista (7/6/2017) del sottoscritto, al presidente di "Perlage" Ivo Nardi per il progetto di tesi.

²⁰ A.M. Schilling, F. Izzo (2013): in *Gestione dell'innovazione; Innovazione e Impresa: importanza di una strategia* - p.12.

Essere proattivi al cambiamento significa studiare le mosse per anticiparlo, analizzando il mercato, la domanda, la concorrenza e le variabili dell'ambiente allargato considerando l'integrazione tra questi aspetti e la visione in ottica di sostenibilità. Sono gli stessi processi decisionali ad essere integrati dalle basi della sostenibilità.

«Il perseguimento di una strategia di sostenibilità richiede necessariamente un approccio trasversale e diffuso all'interno dell'organizzazione, coinvolgendo a vario titolo tutte le organizzazioni» (Mio C., 2013): dall'area di produzione, considerando emissioni e rifiuti, agli approvvigionamenti, fornitori che considerino gli impatti sulla catena di fornitura, dalla logistica, scelte di trasporto più ecologiche, fino al marketing e all'area vendite, pensiamo ad esempio all'educazione, all'uso e smaltimento del prodotto nell'ottica di sensibilizzare i consumatori su aspetti sociali e ambientali²¹ (Mio C., 2013). La spinta data dall'ambiente e le sue variazioni diventano un volano per le imprese al fine di perseguire il vantaggio strategico ricercato, tuttavia resta il problema dell'interpretazione corretta di queste "spinte" dall'ambiente, della loro dinamica e della capacità di tradurle in risultati che consentano di "sostenersi" sempre nel tempo. Facendo leva sui cambiamenti, secondo una logica *forward looking*, un'organizzazione può ottenere un vantaggio sui concorrenti che sarà molto difficile da ricucire.

Quest'ottica di sostenibilità complessiva e d'integrazione fra le diverse attività aziendali, unita alle economie di esperienza e alle competenze delle risorse umane, sembrano essere la strada da seguire anche per raggiungere il risultato economico. Tuttavia potremo interrogarci sulla necessità di un'innata vocazione alla sostenibilità nelle persone che operano nelle imprese e assumono decisioni importanti per disseminare questa logica, quest'impronta, nonché sulle dimensioni e risorse che deve possedere un'azienda per avere tale impostazione.

Probabilmente sono le stesse persone a portare questa mentalità e sono le stesse persone con una certa visione e maturazione che possono cogliere questa necessità, qualora prima non fosse stata presa in considerazione. Altresì pesa l'ammissione del fatto che le risorse non siano più illimitate. Non si parla più solo di future generazioni. Il cambiamento è in corso tuttora, fenomeni come i cambiamenti climatici non sono più così distanti dalla realtà in cui viviamo. L'imprenditore quale attore di una società che cambia, al netto delle difficoltà che incontra nel suo percorso di rischio, dovrebbe provare a farsi carico di questi mutamenti.

L'approccio proattivo alla sostenibilità sembra essere quindi la strada da intraprendere per la società, per le istituzioni e anche per le imprese, per chi ancora è cieco all'evoluzione in corso. All'economicità va associata *«la socialità della vita aziendale, riconoscendo esplicitamente una responsabilità sociale all'azienda, responsabilità e consapevolezza che vanno fuse nella strategia aziendale con l'economicità»* (Mio C., 2002); inoltre è da considerare la responsabilità ambientale dell'azienda relativa agli impatti prodotti sul territorio, uscendo dai propri cancelli, dai propri confini. Solo con una strategia così ampia sarà possibile far fronte all'evoluzione del contesto in cui essa opera, come avvenuto nel caso Perlage.

²¹ C. Mio (2013): in *Programmazione e Controllo delle Vendite*.

1.4.2 La scelta responsabile di Perlage

La visione dell'imprenditore che si assume il rischio d'impresa facendosi carico dei cambiamenti nella società e nell'ambiente descritta nel paragrafo precedente, incarna nella figura di Ivo Nardi e dei suoi familiari. L'approccio naturale alla produzione, la conversione al metodo biologico e la diffusione di questi concetti agli altri membri di Perlage, sono diventati condizione necessaria per far correre l'azienda in questa direzione, una scelta che negli anni '80 poteva sembrare ai limiti della follia, ma che invece ora la si riconosce come una probabile fonte di vantaggio strategico.

Come ribadito in precedenza, era difficile inizialmente convincere della bontà dell'iniziativa poiché la tradizione vitivinicola veneta si era mantenuta e coltivata nel tempo con un approccio convenzionale. I Nardi volevano portare e diffondere un nuovo approccio in cui c'era del vero, del buono nella produzione biologica, come dimostravano le precedenti visite aziendali, scontrandosi tuttavia con la realtà di aziende locali che in parte ancora oggi tendono a non curarsi del fatto che con il metodo tradizionale, si consumino risorse in quantità eccessiva.

Col tempo molti si sono ricreduti di quello che negli anni '80 sembrava per l'appunto un grosso azzardo e attualmente il biologico risulta in continua crescita, anche nel comparto vitivinicolo, fortemente legato a territorio e tradizione, e i risultati positivi di molte imprese avvalorano l'utilizzo di questo metodo. Tuttavia fu proprio la perseveranza anche di fronte alle prime prove non riuscite a condurre Perlage nella direzione voluta.

Questa la scelta che Ivo Nardi e i familiari coltivarono fin da subito, partendo da pochi ettari di vigneto con l'obiettivo di estendere l'intera produzione al biologico, se le prove avessero dato gli effetti sperati, e così fu.

Cominciò una grande avventura, così nacque di fatto una nuova impresa.

I Nardi l'hanno vista crescere sotto i loro occhi, avendo intrapreso un percorso entusiasmante, non privo di ostacoli, apportando benessere sociale ed economico alla comunità locale.

«Il concetto di imprenditore vincente, volutamente e provocatoriamente semplicistico si riferisce a quest'avventura unica, in cui il fondatore, attraverso il nuovo progetto imprenditoriale sperimenta il proprio valore traendo beneficio dagli errori, reagendo ai cambiamenti, progredendo in situazioni di stress». Egli affronta il percorso imprenditoriale con leggerezza, consapevolezza e spirito di apprendimento²² (Schillaci E., 2016).

Sono questi i leader, i "capitani coraggiosi" in grado di gestire i mutamenti i quali crescendo come persone, riescono a valorizzare anche il proprio team, consentendo il passaggio da aziende egocentriche a ecocentriche²³.

Tuttavia molti furono anche gli imprenditori che nonostante il coraggio dimostrato nell'affrontare una sfida così difficile come quella del biologico, arrivarono al fallimento per una serie di fattori che andrebbero analizzati caso per caso e non in questa sede, ma probabilmente accumulati dalla mancanza di determinate risorse o di un sistema di valori fortemente orientato alla sostenibilità, nonché dall'incapacità di applicare la tecnica richiesta dal biologico e operare in condizioni più complesse e avverse.

²² E. Schillaci (2016): *L'Impresa di Domani, La Nuova Impresa: tra caos, apprendimento e coesione* - p.28.

²³ Da atti seminario: *Capitani Coraggiosi: da aziende egocentriche a ecocentriche* tenutosi all'Uni. Ca' Foscari, Venezia, 28/05/2016.



Figura 7: Grappolo d'uva da vitigno glera (foto: <http://www.gamberorosso.it/it/notizie-vino/1022867-prosecco-tra-doc-e-docg-la-difficile-dinamica-del-glera>).

Le leve iniziali, in parte derivanti dalla innata sensibilità cattolica della famiglia, si possono tradurre con la consapevolezza dell'impresa, in quanto attore economico, di avere una responsabilità ambientale. Emerse al tempo la convinzione che gli elementi presenti in natura fossero in realtà limitati: terra, acqua, aria, flora e fauna andavano gestiti con molto più attenzione, serviva cominciare a prendersi cura di queste ricchezze per salvaguardarne l'integrità. Per farlo era necessario un nuovo approccio, un nuovo orientamento come il biologico che partiva dalla salute del suolo, elemento chiave per continuare a coltivare nel lungo periodo. Una conversione molto rara a suo tempo, priva di codici o disciplinari, figlia

anche degli studi e dei citati trascorsi di Ivo Nardi tra le piccole imprese toscane, divenuta con le altre realtà esempio anche per il legislatore, pur sapendo che solo nel 1991 arrivò il primo regolamento comunitario sull'agricoltura biologica, il quale peraltro escludeva inizialmente olio e vino, aggiunti solo in un secondo momento²⁴.

Perlage, scegliendo il metodo di produzione biologico, ha compiuto un passo davvero importante anche per la storia del Prosecco Superiore in sé, fino a quel momento (metà anni '80) totalmente convenzionale con uso massiccio della chimica nei processi produttivi. Gli studi riportati da Ivo Nardi fecero breccia nel resto della famiglia che decise, dopo i tentativi iniziali, di mettersi in gioco in questa strada impervia, trascinati anche dalla forza d'animo dei genitori, come ribadito, già particolarmente sensibili al tema della salvaguardia delle risorse naturali.

Lavorando sull'ecosistema del vigneto e non solo sul vitigno glera (**fig.7**), il quale consente la produzione di Prosecco caratterizzata da un buon equilibrio vegetativo, fertilità superiore, buona e costante produttività²⁵, i Nardi si sono convinti che era possibile ripristinare l'equilibrio del vigneto stesso. «Concentrandosi sui cicli degli elementi naturali - riferisce Nardi nell'intervista - ci si rende conto che non sono illimitati, si scorgono le criticità che richiedono una certa cura e cautela nella gestione». L'amore per la terra e la cura per il suo ambiente con la rinuncia agli agrofarmaci, si legavano anche alla tutela della salute delle persone. Il legame tra suolo e comunità è troppo stretto per essere trascurato: «*cos'altro è un bene comune se non una risorsa essenziale per il benessere di una comunità, al cui mantenimento e cura concorrono forze che trascendono, in ampia misura, alla sovranità di chi ne è proprietario o amministratore in una contingenza storica? Che cos'è più bene comune del suolo?*²⁶» (Di Simine D., 2009).

La terra veniva prima di tutto, bisognava fare un passo indietro e applicarsi con grande dedizione per ridare vitalità organica al suolo e transare interamente alla coltivazione bio, puntando a divenire primo produttore di Prosecco Superiore biologico.

²⁴ Regolamento (CEE) n. 2092/91 del Consiglio, del 24 giugno 1991, relativo al metodo di produzione biologico di prodotti agricoli e alla indicazione di tale metodo sui prodotti agricoli e sulle derrate alimentari Gazzetta ufficiale n. L 198 del 22/07/1991. Vedere paragrafo 2.2.3.

²⁵ <http://catalogoviti.politicheagricole.it/varietati/200/cloni/200-003.pdf>

²⁶ D. Di Simine (2009) *Le dimensioni del suolo, risorsa naturale e bene comune* - p.31; in Osservatorio Nazionale sui Consumi di Suolo (a cura di): *Primo Rapporto sui Consumi di Suolo*.

Replicando il modello studiato da Ivo Nardi nelle campagne toscane, si poteva subito notare come la strada non fosse così semplice. La lungimiranza dei protagonisti della storia di Perlage ha pagato col tempo, ma i primi risultati furono condizionati da un risultato finale che non poteva prescindere dalla bontà del vino e dallo scarso appeal che aveva il biologico in Italia. Tuttavia era solo l'inizio, erano gli anni ottanta e il nuovo paradigma si sarebbe diffuso col tempo.

1.5 Primi riscontri ambientali ed economici

In assenza di regolamentazioni e dimostrazioni empiriche sui reali benefici derivanti dall'utilizzo del metodo biologico in termini qualitativi ed economici, era in qualche modo facile aspettarsi un prodotto finale di gusto meno apprezzabile per i consumatori rispetto al vino tradizionale.

Non si metteva in dubbio il ripensamento della pratica colturale adoperata, ma la qualità e gradevolezza del prodotto realizzato non poterono ritenersi soddisfacenti dai bevitori. La decisione di rinunciare a prodotti fitosanitari per l'attività produttiva e parzialmente ad additivi chimici per la spumantizzazione, con un sostanziale "ritorno alla terra", rendeva complessa la ricerca del buon gusto per le papille gustative.

Si può dire che prima veniva il bio e poi la qualità. Il Prosecco ottenuto non poteva allettare per il suo sapore, ma poteva incidere nella mente di quei clienti in cerca di una qualità non di prodotto, bensì di processo, riconoscendo che l'approccio biologico rispettava parametri che l'agricoltura convenzionale aveva col tempo abbandonato, a partire dalla concimazione organica.

Tuttavia l'associazione del "bio" nella mente della maggior parte dei consumatori era negativa negli anni '80. «Si creò una sorta di nomea che vedeva il biologico come qualcosa di "bello", ma non "buono" che bisognava cercare di scalzare col tempo» - ha raccontato Ivo Nardi durante il nostro dialogo - «non si poteva prescindere dalla qualità finale del risultato».

La mancanza di certificazioni ufficiali, prima del 1985, rendeva ancora più difficoltoso dare dimostrazione e far comprendere agli utenti la "grandezza" di tale scelta.

«Uno degli aspetti più controversi dell'economia legata alle produzioni dell'agricoltura biologica riguarda la quantificazione del valore creato da questa attività. I benefici derivanti dall'agricoltura biologica sono infatti solo in parte valutati dal mercato. Sono esclusi tutti quegli aspetti connessi alla produzione e alle caratteristiche del prodotto che non sono direttamente rilevabili dal consumatore e che perciò possono non influenzarne le scelte di acquisto²⁷» (Boatto V., Menguzzato A., Rossetto L., 2008).

L'oggettiva difficoltà a tracciare il prodotto si aggiungeva all'assenza di garanzia per i clienti nel poter dimostrare le variabili intrinseche del prodotto realizzato. Questa condizione di incertezza prevalse fino alle prime certificazioni.

Dal punto di vista organizzativo si manifestava la necessità di maggior manodopera stimata dagli studiosi mediamente dal 15% a salire in base alle caratteristiche specifiche delle colture (Pimentel D., Hepperly P. Hanson J. Seidel R. Doude D., 2005), mentre si poteva notare una resa inferiore al metodo tradizionale, che rendeva complesse le decisioni di costo e del prezzo equo da fissare per il consumo.

²⁷ Working Paper, Progetto Sabio n.6, Università degli Studi di Padova - p.7-13; disponibile all'URL seguente: http://www.depa.unina.it/sidea2008/competinnov/Boatto_et_al.pdf

Per quanto concerne l'ambiente, si cercò di limitare il consumo d'acqua e in merito Perlage si adoperò installando presto dei conta-litri agli strumenti di irrorazione per monitorare le quantità utilizzate e per ricercare soluzioni più efficienti. Il suolo richiedeva un lavoro specifico per migliorarne la fertilità, partendo da tecniche agronomiche quali la rotazione della pianta e il sovescio²⁸, metodo con cui le piante diventano concime naturale e consentono di arricchire la biodiversità attorno al vigneto, partendo da una letamazione di fondo per rinunciare a prodotti di sintesi.



Figura 8: (a sinistra) Vegetazione attorno a Perlage (foto: Perlage); Figura 9: (a destra) Esempio di sovesci (foto: <http://www.mazzei.it/it/Mazzei/Sostenibilit%C3%A0/>)

Gli esiti positivi si rifletterono in un immediato “vantaggio ambientale” per l’eliminazione di concimi azotati o altre sostanze chimiche con tassi di tossicità dannosi per le colture ad alte concentrazioni.

Si evidenziarono inoltre diversi vantaggi in termini di minor impatto sull’ecosistema: *«migliore efficienza energetica e di uso degli input, di riduzione delle emissioni e di miglioramento della biodiversità nonché di minori rischi per gli agricoltori»*. *«Sotto il profilo economico, invece, nel sistema biologico la riduzione delle rese produttive potrebbe essere compensata da un risparmio più che proporzionale dei costi di produzione»* (Boatto V., Menguzzato A., Rossetto L., 2008), investendo più sulla tecnica rinunciando alla chimica.

Le prove e i primi vini ottenuti con il metodo bio dei primi anni '80 non si riflettevano in un vero mercato, almeno fino al 1985 quando si avviò ufficialmente l’attività con la progressiva conversione al bio dell’intera produzione. Con le prime vendite, si applicò un prezzo premium non elevato, dato il condizionamento della domanda ancora bassa per quanto detto precedentemente; l’impegno era doppio fermo restando gli investimenti iniziali per cercare di limare i costi di produzione in un contesto che vedeva oltre all’immagine del “non buono” che aveva contraddistinto il biologico in questa fase, le difficoltà dovute alle peculiarità altimetriche e climatiche del comprensorio Conegliano-Valdobbiadene, il che rendeva ancora più arduo raggiungere dei ricavi.

I primi risultati economici nonostante le difficoltà enunciate e il crollo di produzione iniziale non tardarono troppo ad arrivare e con essi le prime soddisfazioni personali per il lavoro compiuto fino a quel punto, che condurranno alle prime autocertificazioni per rafforzare la garanzia del prodotto e

²⁸ *«Il sovescio è una pratica di concimazione organica che consiste nell’incorporare nel terreno specifiche piante coltivate sullo stesso terreno»* (<https://www.ideegreen.it/sovescio-23729.html>).

solo negli anni '90 alle prime norme di riferimento.

I costi dei primi anni '80, saliti circa del 30% con la scelta biologica, vennero compensati coi prezzi leggermente superiori e con gli introiti che si sarebbero raggiunti nel lungo termine, condizione che non sempre fu sostenibile. In questo senso successivamente, fecero da sostegno i pagamenti agro-ambientali europei, introdotti con il regolamento CE n.2078/1992 che «hanno avuto l'innegabile merito di aver accelerato lo sviluppo e la diffusione del metodo biologico in Italia», al netto delle diverse criticità tecnico-economiche, pedoclimatiche o di mercato²⁹ (Arzeni A., 2014).

Gli aiuti stabiliti da criteri di equità, compensano i minori ricavi e maggiori costi riscontrabili con la conversione al biologico.

Il *premium price* del bio è richiesto data l'oggettiva presenza di costi produttivi più elevati (tra spese di certificazione, rese inferiori, tecniche più complesse), la presenza di una struttura produttiva nazionale che non vede proporzionalità tra crescita degli operatori e S.A.U. con quota di produzione effettivamente bio e la scarsa logistica che possa favorire economie di scala (Blasi E., De Ruvo E., Marino D., 2012).

Stando ai dati sui prezzi di ISMEA (Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare), la domanda di prodotti bio e il relativo comportamento dei prezzi ha evidenziato col tempo la tendenza a essere meno elastica di quelli convenzionali in condizioni di avversità che in uno scenario difficile calerebbero con un rapporto superiore³⁰. Se il mercato domestico negli anni '80 stentava a decollare, da dove giunsero i primi ricavi per l'azienda farrese? Perlage scelse fin da allora di esportare il Prosecco all'estero e i clienti tedeschi, cui seguirono inglesi, olandesi e scandinavi, si dimostrarono presto entusiasti di questo vino frizzante ottenuto con coltivazione biologica.

Spinta dallo scarso interesse locale per il bio, Perlage, la quale produceva diverse varietà d'uva oltre allo spumante della D.O.C.G., uscì dai propri confini frequentando la fiera del biologico "Biofach" a Norimberga, in Germania. L'apprezzamento per il vino trevigiano era strettamente legato al riconoscimento del metodo biologico, piuttosto che dal Prosecco e dal suo terroir che non erano inizialmente il focus principale dell'azienda: i due elementi si sommarono diventando complementari solo in epoca più recente, quando la produzione si concentrò sul Prosecco e l'apprezzamento per lo spumante e il suo "marchio" si unì alla qualità biologica. Ivo Nardi ricorda con estasi la prima fiera: «lo sviluppo per il biologico è stato inizialmente in Germania, i tedeschi sono partiti molto presto maturando una responsabilità nei confronti dell'ambiente che qui in Italia non c'era all'epoca e ancora oggi è evidente il fatto che siano sempre un passo avanti in quanto investono moltissimo sulle energie alternative. L'impatto con la fiera fu impressionante, affiorava una sensibilità maggiore insita nei consumatori tedeschi e i produttori biologici venivano in massa dagli altri Paesi europei soprattutto dal Nord Europa per vendere i propri prodotti.

²⁹ A. Arzeni (2014): Per quanto accaduto negli anni a venire, «secondo il nuovo regolamento per lo sviluppo rurale (Reg. UE n. 1305/2013, art. 29), i pagamenti per l'agricoltura biologica compensano i mancati redditi, i costi addizionali e quelli di transazione direttamente connessi all'adesione dell'azienda agricola al disciplinare produttivo biologico (Reg. UE n. 834/2007)». I pagamenti a ettari per la conversione, più bassi invece per il mantenimento, sono eterogenei e variano per l'Italia anche di regione in regione.

Testo disponibile all'URL: <http://www.ambienteterritorio.coldiretti.it/tematiche/Ogm/Documents/RICA%20bio.pdf>

³⁰ E. Blasi, E. De Ruvo, D. Marino (2012): «Diverso il discorso per i prodotti bio. In questo caso infatti la riduzione dei prezzi alla produzione non si riflette in un analogo comportamento di quelli al consumo: è possibile ipotizzare quindi nella rigidità della domanda e nell'asimmetria informativa i motivi principali di questo comportamento». Scaricabile online all'URL: <http://www.feder.bio/files/794.pdf>

«Fu qualcosa di davvero straordinario, venivano solo coloro che erano realmente interessati al bio, - ricorda Nardi - quindi non c'è dubbio che pesò proprio questo fattore piuttosto che il vino e il suo *terroir*». A beneficiarne furono anche le casse dell'azienda che realizzò ben presto risultati sorprendenti, ottenendo da inizio anni '90 una crescita di fatturato costante (che prosegue ancora oggi), da meno di 200 milioni di vecchie Lire ai quasi due milioni di euro del 2000. Le tendenze per il bio nacquero dai Paesi più ricchi, dalla Germania ai Paesi Bassi, dalla Gran Bretagna ai paesi scandinavi. «Oggi - continua Ivo Nardi - probabilmente si sommano la scelta del metodo biologico con quella del Prosecco portato a conoscenza degli utenti esteri, ma da quella prima fiera capimmo quanto pesasse il bio in Germania e nel Nord Europa». I tedeschi furono precursori di uno sviluppo che oggi affiora in tutto il continente. Gli utenti preferivano il bio per ragioni etiche, come da scelta di Perlage. Il fatto che l'agricoltura biologica nacque e si diffuse proprio in Europa a partire dagli anni '50, tra Francia, Belgio, Regno Unito, Svizzera e soprattutto Germania, ereditando l'amore per la terra in parte dagli studi del "vicino" austriaco Steiner, spinsero Perlage al mercato estero, facendosi conoscere alle fiere come "Biofach". Questi Paesi fondarono diversi movimenti³¹ e unirono le forze elaborando i primi disciplinari di produzione. Divulgarono così, già dagli anni '70, la consapevolezza dei danni ambientali e dei rischi per la salute tra i consumatori, incentivando la produzione biologica che attirava utenti sensibili a queste tematiche³².

1.6 Discussione

Per quanto si sia fatta chiarezza sull'inevitabile trasmissione di valori dai genitori ai figli, per i Nardi la conversione al biologico e dunque l'evoluzione successiva, sembra essere nata da ragioni etiche, ma un po' casualmente. Il processo è nato proprio dagli studi e approfondimenti dell'attuale amministratore dell'azienda, il quale ha avuto modo di portare al resto della famiglia, nozioni e appunti preziosi per il percorso poi intrapreso. I tentativi iniziali su pochi ettari di terreno, le prime prove con esito positivo, ma anche gli errori, il sapore del vino poco gradevole, diedero inizio ad un viaggio verso la sostenibilità di cui i Nardi non erano inizialmente consapevoli, ma la scelta che fu aspramente criticata dai genitori che si convinsero solo con il tempo e con i risultati positivi che seguirono, veniva da ragioni puramente etiche. Tra i fattori che favorirono questo passaggio cruciale per la storia dell'impresa, permane l'assenza di un vero mercato iniziale (piccoli produttori a fine anni '70), ma poi la tenacia e lo sforzo compiuto per cercare di migliorare la tecnica applicata al vigneto rimuovendo l'impiego di insetticidi, diserbanti, concimi chimici e cominciando a ridurre i solfiti in cantina, portarono in pochi anni alla conversione completa al metodo biologico.

Ivo Nardi ricorda le difficoltà riscontrate in avvio, infatti se con i fratelli vi era sintonia per questo passaggio, non si può dire altrimenti dei genitori Tiziano ed Afra: «partimmo da una presa di coscienza etica, ma ci fu un problema con i genitori, infatti per loro la chimica aveva significato passare dalla fame alla sazietà. Avendo vissuto la guerra che ha sviluppato anche la ricerca chimica dei prodotti azotati, dei concimi non naturali, solfati ammoniacali e altri prodotti di sintesi che

³¹ Per approfondimenti e situazione italiana, vedere *Cenni sul biologico* - paragrafo 2.1.4.

³² Le origini dell'Agricoltura Biologica; ersa.fvg (pdf) scaricabile all'URL:

<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Proprietario/Documenti/Download/Guida%20bio%20fvg%20Origini.pdf>

difendevano la pianta dalle malattie, poterono constatare il notevole aumento della produzione e - non consapevoli dei possibili danni a lungo termine dei trattamenti chimici sul terreno - per loro fu una rivoluzione positiva. Vedendo che in qualche modo il primo approccio dell'agricoltura biologica era quello di tornare al passato, senza conoscenze o mezzi tecnici noti, la situazione iniziale fu molto tesa tra noi - al netto di una considerazione più ampia che ogni passaggio generazionale possa portare comunque dei conflitti - e i genitori preoccupati si chiesero se ne valesse davvero la pena, se eravamo folli a pensare di correre questi rischi sui nostri terreni». I Nardi, fruendo della possibilità di provare il bio su superfici proprie e accollandosi il rischio, trovarono un secondo riscontro di fortuna in altri titolari d'azienda che si ponevano le stesse riflessioni cimentandosi con il bio e facendo leva sui loro utili suggerimenti da integrare agli studi di Ivo. Con terreni e strutture organizzate, producendo altre uve per allargare il mercato e portandole alle fiere commerciali estere, col passare degli anni, la scelta si dimostrò sostenibile e quindi anche i genitori si convinsero della bontà dell'iniziativa riconoscendo con le nuove documentazioni che emersero negli anni a seguire i possibili rischi d'erosione del terreno e gli sforzi per ricercare le soluzioni alternative più naturali, ricredendosi della visione positiva che la chimica nel periodo bellico e post bellico poteva far sembrare.

Fermo restando la sensibilità innata per l'ambiente e l'amore per la terra dei Nardi, consapevoli già da allora della scarsità delle risorse naturali, si è dato vita ad un percorso alternativo nato con coscienza, ma anche per circostanze esterne, attinenti al percorso didattico e alle visite aziendali dello stesso Ivo Nardi il quale fece da tramite coi genitori per far recepire questi rischi a loro inizialmente poco noti.

Ne è conseguita l'imitazione di un modello che non solo funzionava, ma che produceva anche un ritorno economico per quei piccoli agricoltori toscani. L'idea è stata quella di replicare un approccio che sembrava dare i suoi frutti, adattandolo alle caratteristiche del contesto ambientale del comprensorio Conegliano Valdobbiadene.

Tuttavia fu necessario spingersi fin dal principio fuori dall'Italia. Si esportavano vini italiani, ma a pesare nella scelta dei consumatori era proprio la conduzione biologica e non l'idea del vino italiano. «Oggi - riferisce Nardi - rispetto ai primi anni '90 quando fummo sorpresi dai risultati con la prima e le successive esposizioni in Germania, vi è una dinamica diversa: il vantaggio anche d'immagine che offre il Prosecco si abbina al bio, ma bisogna anche tenere conto dello svantaggio dato dalla crescita della concorrenza locale, almeno dal 2010 in poi». Un bene per il mercato biologico, ma per mio parere, più che uno svantaggio, un fattore positivo e trainante anche per i produttori che devono sforzarsi sempre più di migliorare i propri prodotti esaltandone le proprietà nutritive cercando di rendere i prodotti totalmente naturali, in ragione di una domanda in continua progressione e cercando di eliminare quelle piccole dosi concesse dalle normative che non rendono ancora i propri alimenti biologici al 100%.

Il binomio Prosecco-Biologico affiorò solo successivamente, nel nuovo millennio, affiancando la scelta di produzione ecologica al riconoscimento dello spumante trevigiano oggi paragonabile per notorietà allo Champagne francese e impattando positivamente sui risultati economici dell'azienda migliorati di anno in anno.

2 Il percorso sostenibile di Perlage

2.1 L'evoluzione contestuale

2.1.1 L'andamento generale nel Veneto

Se nella prima parte del lavoro, si sono analizzati i “perché” della scelta strategica di avvio di “Perlage Wines”, nel secondo capitolo si illustrerà “come” si è implementato il cammino della ditta dai primi anni fino al 2010. Verranno esplicitate le politiche e le strategie adottate nel periodo, ma il tutto inizialmente verrà posto in relazione al contesto storico e ambientale dell'area e dei mercati in cui opera l'azienda. È importante partire dall'ambiente, dalla sua dinamicità e da una dimensione globale, per poi cogliere al meglio le variabili che possono aver inciso sul tragitto della singola impresa.

Parliamo di un'azienda agricola veneta fondata in un periodo particolare per il comparto, a cavallo tra gli anni '70 e '80. Ciò che ha caratterizzato l'evoluzione dell'attività agricola veneta in questo periodo, come anche per il resto del Paese, è stato senza dubbio il progressivo calo di superficie agricola utilizzata e del numero di aziende agricole, in gran parte assorbite dalle grandi imprese. Nel Veneto in particolare, il paesaggio agrario è mutato a partire dagli anni '70 con la realizzazione di grandi opere come le bonifiche idrauliche, nonché dalla diminuzione di boschi (quasi 20.000 ettari perduti tra il '70 e il '90) e prati soprattutto nelle aree montuose, con un progressivo passaggio ad un ordinamento produttivo monocolturale³³ (Trevisan G., Mauracher C., 2006).

Superfici	1970	1982	1990
Boschi	240.085	239.784	221.657
Prati e pascoli	219.806	194.226	171.483
SAU a vite	116.622	95.822	73.635
SAU totale	983.149	912.962	878.166

Tabella 2: Evoluzione superfici agricole ut. in Veneto (fonte: dati ISTAT, elaborazione a cura di Trevisan G., Mauracher C., 2006).

³³ G. Trevisan, C. Mauracher (2006): *Il ruolo del paesaggio agrario nell'offerta turistica del Veneto* - Cap. 7; in F. Marangon (a cura di): *Gli interventi paesaggistico ambientali nelle politiche regionali di sviluppo rurale*.

Nel ventennio considerato in tabella (2) si può notare un progressivo calo della superficie viticola veneta utilizzata dall'11,86% del 1970 all'8,38% del 1990 rispetto alla SAU totale, rimanendo comunque in prevalenza per l'economia regionale.

I dati ISTAT conducono a un'analisi di riallocazione della produzione vitata verso aree più vocate come quelle collinari trevigiane dove nel 1990, si registrò il maggior numero di aziende a livello provinciale veneto (26,6%), mentre diminuirono nel complesso le aziende a vite nella regione, soprattutto con il progressivo abbandono delle aree di montagna (-33,2%).

Col Censimento del 1990, nel trevigiano e nel veronese, si registrava una superficie vitata media maggiore rispetto a quella regionale, rispettivamente di 0,9 e 1,7 ettari, superiori alla media di 0,7 (Trevisan G., Mauracher C., 2006).

L'altra evidenza che emerse dal quadro generale nel 1990 è data dalla crescita della viticoltura veneta a denominazione d'origine e delle varietà di vigneto. Anche il Prosecco era compreso in questa tendenza, passando da 5.954 ha nel 1982 a 6.920,4 ha nel 1990, registrando una salita del 16,4%, divenendo la "terza forza" tra i vigneti allevati (8,6%) dietro solo a Merlot (25,7% nel 1990) e Garganega (15,1%)³⁴ (Trevisan G., Mauracher C., 2006).

Dal punto di vista del consumo ci fu una graduale contrazione per i vini comuni mentre salì la domanda per i vini di qualità certificata come il Prosecco D.O.C.G. Nel complesso nel ventennio considerato il consumo annuo pro capite passò da 114 a 62 litri (dati ISTAT). Le aziende si poterono consolare con l'estero, dove soprattutto i vini a denominazione d'origine venivano preferiti nella scelta d'acquisto.

2.1.2 La domanda di vino

La contrazione dei consumi degli anni '80 per i vini comuni (nuovi stili di vita e modelli di consumo) ha interessato anche il Veneto, mentre la regione incrementò la domanda in hl per i vini a denominazione d'origine (+6,5% solo tra 1985-89 e 1990-93, dati ISTAT).

Il comparto vitivinicolo ha accolto le esigenze dei consumatori incrementando la propria offerta verso le produzioni DOC-DOCG negli anni 2000, sempre più incisiva nel quadro nazionale e regionale, sfruttando l'elevato contenuto simbolico dei vini in cui emerse il concetto di *terroir*, dove storia e tradizione si intrecciano con il prodotto creando un legame stretto con il contesto locale. Mentre si generavano accordi commerciali e si ottenevano i fondi europei con Agenda 2000, si facevano i conti con la concorrenza dei paesi emergenti, tuttavia ancora modesta per il settore vitivinicolo³⁵. Il Veneto conservò la leadership tra le regioni italiane che producono più vino anche nel nuovo millennio. Da evidenziare, però anche la crescita qualitativa, data l'abbondante varietà di vigneti e la diffusione di

³⁴ Dati ISTAT da Censimento dell'Agricoltura 1990.

³⁵ Programmazione finanziaria a cura della Commissione dell'Unione Europea che costituisce la seconda riforma della PAC (Politica Agricola Comune). «In Agenda 2000 la Commissione affronta tanto i possibili sviluppi che i necessari adattamenti delle politiche comuni, nella prospettiva di un'Unione ampliata ai paesi dell'Europa centrale e orientale» (Trevisan G., 2000). I punti principali di Agenda 2000 erano i seguenti: maggior concentrazione geografica e decentramento, semplificazione del processo d'intervento, passaggio progressivo ad un sistema di pagamenti diretti agli agricoltori, crescita dell'occupazione giovanile, sicurezza degli approvvigionamenti e salvaguardia dell'ambiente - p.123-124 (Trevisan G., 2000).

Altre info dall'URL seguente: http://www.ismea.it/flex/files/D.e318c1471541cc7133bb/vini_doc_docg.pdf

aree DOC, DOCG e IGT nella regione. «L'ampia disponibilità di risorse naturali differenziate ha costituito la base per lo sviluppo di numerose denominazioni di origine legate a specifici territori e ciò ha consentito alle imprese vitivinicole di rispondere adeguatamente alle nuove tendenze di consumo e di attuare originali leve per la differenziazione di fronte alla crescente competizione internazionale³⁶». Nel 2010, il Veneto arrivò a produrre quasi ¼ dei vini autoctoni italiani, con denominazione d'origine (23,87%) e tra le D.O.C.G. spiccava proprio il Prosecco Superiore di Conegliano Valdobbiadene³⁷.

Il contesto nel nuovo millennio ha visto crescere la SAU a vite nella Regione Veneto (**graf. 1**) grazie alla spinta delle diverse varietà autoctone sia di pianura che di collina/montagna, arrivando a 91.676 ettari nel 2016 (dati CREA-VIT), mentre ancora una volta è calato il numero di aziende crollate a quota 38.600 nel 2010, ovvero 50 punti percentuali in meno rispetto al 2000 (V° Censimento ISTAT) mentre è raddoppiata la SAU media a vite. «Nel 2012 Treviso è la provincia avente la più ampia superficie vitata in veneto, pari a 30.137 ettari. Il 58% della superficie vitata trevigiana è costituita da Glera, vitigno a bacca bianca componente base del Prosecco, ricoprendo 17.616 ettari³⁸». Ben 6.259 ettari sono di Conegliano Valdobbiadene DOCG, il 95% della produzione a denominazione di origine controllata e garantita della provincia.

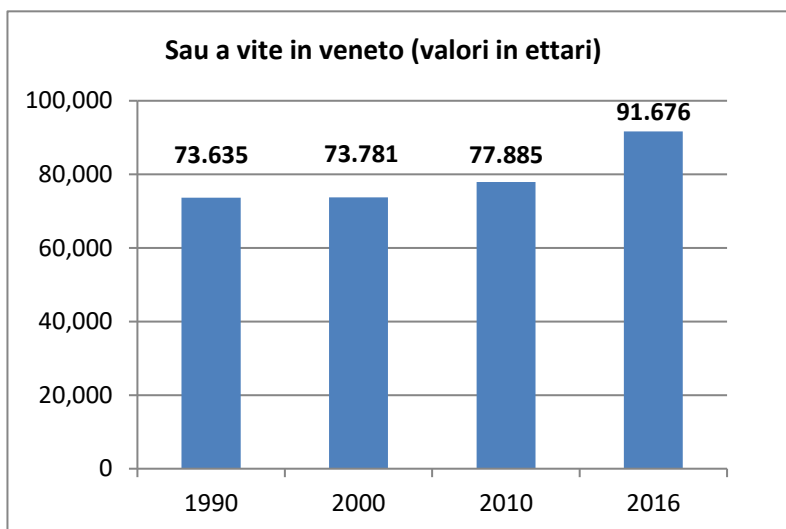


Grafico 1: Andamento SAU a vite in Veneto (Elaborazione propria su dati IV°, V° e VI° Censimento ISTAT e dati forniti da CREA-VIT e venetoagricoltura.org).

2.1.3 Cambiamenti ambientali nel comprensorio del Prosecco DOCG

Nel comprensorio Conegliano Valdobbiadene a partire dagli anni '70 vi fu invece un netto aumento della superficie vitata, in controtendenza con la media regionale e nazionale. Nel ventennio antecedente si erano poste le basi per una viticoltura più intensiva e specializzata e gli anni successivi hanno visto la sostituzione di prati, arativo e parzialmente di boschivi, per fare posto alla coltivazione vinicola, soprattutto con la diffusione della Glera e dunque del noto spumante della D.O.C.G.

In questo periodo, migliorarono anche le tecniche produttive, si passò dai vigneti con filari regolari³⁹

³⁶ http://www.piave.veneto.it/resource/resolver?resourceId=e674329e-132f-4bf2-8a5a-aadd2ad16496/Report1_vitivinicolo

³⁷ Dal 2010 in Veneto si contano 28 aree D.O.C., 14 D.O.C.G. e 10 I.G.T. (Indicazione Geografica Protetta).

³⁸ <http://www.venetoagricoltura.org/upload/File/REPORT%201%20-%20ANALISI%20DI%20SETTORE.pdf>

³⁹ Un tempo si allevava la vite con il supporto di singoli alberi assegnati a uno o più viti creando le cosiddette alberate, filari a intervalli regolari solitamente di 10/12 metri tra essi e 3/5 metri tra una pianta e l'altra della medesima fila. A partire dagli anni '60 si introducono i pali secchi infittendo i filari e si passa agli impianti a Sylvoz e doppio capovolto (Tomasi D., Dalle Ceste M., Tempesta T., 2007). Si passa al sylvoz, «a cordone permanente verticale e orizzontale e tralci di 4-5 gemme piegati ad archetto e legati con la tradizionale stròpa» e al doppio capovolto, con «viti antropizzate, appoggiate, organizzate, con struttura di sostegno disposta nel senso del filare, singola, non sovrapposta».

Dettagli all' URL seguente: <http://www.venetoagricoltura.org/upload/pubblicazioni/Allevamento%20della%20vite%20E158.pdf>

a nuovi impianti a Sylvoz o doppio capovolto (Tomasi D., Dalle Ceste M., Tempesta T., 2007). Si modificò anche il paesaggio rurale con il parziale depauperamento della vegetazione in luogo di una coltivazione intensiva, favorita dalla conversione a nuove tecniche colturali, senza tuttavia che si disperdessero storia e tradizione che contraddistinguono da tempo il binomio vigneto-paesaggio del distretto Conegliano Valdobbiadene.

L'utilizzo dei "pali a secco" con migliaia di ceppi per ettaro, le distanze tra le file sempre più ridotte e gli impianti che verranno negli anni a seguire del 1990, condussero sempre più alla monocultura e ad un paesaggio più omogeneo (Tomasi D., Dalle Ceste M., Tempesta T., 2007).

La tradizione rurale, che tanto ha inciso sull'attuale assetto del paesaggio e sulla conservazione della biodiversità, è stata in parte spezzata dalle due opposte tendenze gestionali: l'abbandono colturale di aree ritenute "scomode" e altresì l'esigenza di accrescere la produttività per compensare il calo di SAU adibito ad altre destinazioni (Lasen C., 2011).

Tuttavia analizzando il distretto di Prosecco Superiore oggi non possiamo dire che il territorio sia stato totalmente destinato alla coltivazione. Anzi, la forza visiva dei paesaggi viticoli al più integri e dei boschi offre dei panorami di inestimabile valore e bellezza, le infrastrutture a partire dalla nota "Strada del Prosecco" ne consentono la fruizione e il turismo, la notevole varietà di ville, edifici rurali, chiese storiche (**fig.11**) e cantine arricchiscono il paesaggio riflettendo la storia e la cultura del territorio (Trevisan G., Mauracher C., 2006).

Gli insediamenti e l'edilizia minore come i piccoli fabbricati ancora stabilmente impiegati per le attività di supporto alla vitivinicoltura e ben conservati rappresentano il mantenimento ancora vitale *«di un'economia agraria un tempo bastata sul ciclo "vite, allevamento del bestiame, sfalcio per nutrire il bestiame, letame per fornire nutrienti alla vite", ma oggi funzionalmente legata all'economia del Prosecco»* (Saccon L., 2011).

Dal 2000 in poi nel territorio delle Prealpi trevigiane, al netto dell'ovvia considerazione che il paesaggio segua in qualche modo la trasformazione delle tecniche colturali, l'esigenza di una maggior meccanizzazione per agevolare l'agricoltore per ridurre la manodopera e salvaguardarne i profitti, l'incremento della superficie vitata, la differente conduzione del vigneto che ha portato alla riduzione della variabilità del paesaggio ora visibilmente semplificato e più povero di vegetazione, portarono alla necessità di trovare un compromesso in ottica prospettica tra i mutamenti della tecnica



Figura 10: (a sinistra) Le Torri del Credazzo (Farra di Soligo, foto propria). Figura 11: (a destra) Chiesa di San Vigilio, Col San Martino (TV) (foto: <https://bur.regione.veneto.it/BurvServices/pubblica/burvGalleryDettaglio.aspx?id=1254>)

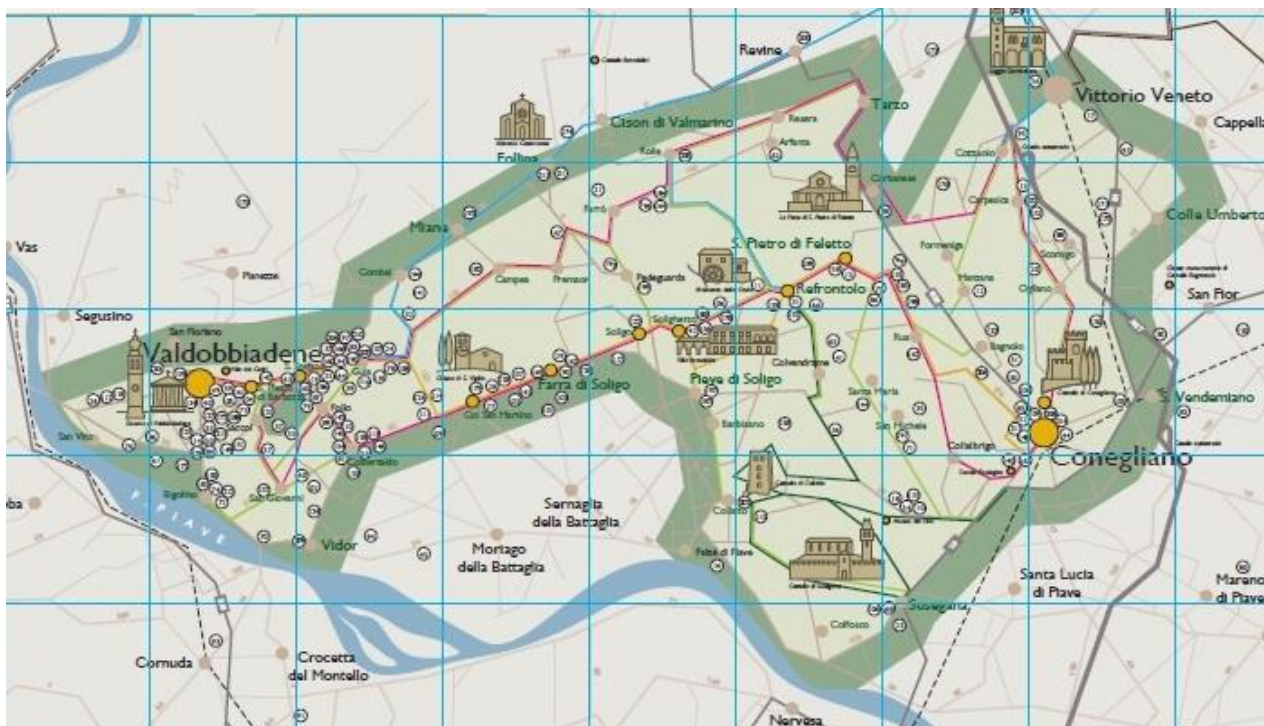


Figura 12: I numerosi itinerari presenti nell'area Prosecco Superiore D.O.C.G. (foto: <http://www.qdpnews.it/index.php/valdobbiadene/4519-il-prosecco-in-tasca-una-nuova-cartina-dell-area-docg>).

e la conservazione del territorio della D.O.C.G. Infatti dovrebbero «*nascere e affermarsi una cultura e una sensibilità che riconoscano il valore di questa ricchezza, che ne è diventata una forte attrattiva per il visitatore e un valore aggiunto al vino*» (Tomasi D., Dalle Ceste M., Tempesta T., 2007).

Il Regolamento Intercomunale di Polizia Rurale, accordo firmato dai comuni del comprensorio che stabilisce gli interventi di difesa da seguire, le disposizioni per la corretta gestione della potatura, infrazioni e sanzioni per chi gestisce impropriamente i prodotti fitosanitari e non rispetta l'ambiente⁴⁰, segue questa direzione: far coesistere il patrimonio naturalistico dei comuni del Prosecco Superiore D.O.C.G. e la vitivinicoltura. La crescita, se pur ancora limitata, del metodo biologico nell'area del Prosecco Superiore D.O.C.G. risponde al "richiamo" di tutela del paesaggio, in virtù dell'impiego di vegetazione complementare al vigneto a scapito dei trattamenti fitosanitari (Tomasi D., Dalle Ceste M., Tempesta T., 2007).

Con le prime conversioni a biologico (con Perlage vale la riproduzione dei modelli di successo studiati in Toscana da Ivo Nardi), non sono mancate novità sul fronte dell'ecosistema che circonda i vigneti. Nello specifico una pratica sviluppata per sviare dall'uso dei pesticidi è «*la piantumazione di siepi ed alberi che, oltre a ricreare il paesaggio, danno ospitalità ai predatori naturali dei parassiti e fungono da barriera fisica a possibili inquinamenti esterni*⁴¹». L'inerbimento per scacciare i parassiti è una tecnica in uso da tempo tipica della lotta biologica: «*rappresenta, inoltre, un elemento di continuità con l'ambiente naturale in cui l'agro-ecosistema è inserito (soprattutto nel caso di siepi*

⁴⁰ Il Regolamento (ultimo agg.: 2017) stipulato «*si applica integralmente al territorio comunale per tutte le colture agrarie presenti tanto arboree che erbacee. Sono tenuti al rispetto delle prescrizioni del presente regolamento tutte le aziende agricole, aziende familiari o altri soggetti con produzione sia da reddito che da autoconsumo*». Il Regolamento Intercomunale è scaricabile all'URL: <http://www.comune.conegliano.tv.it/download/regolamenti/13274Reg77.pdf>

⁴¹ http://www.aiab.it/index.php?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=13

*rigenerate o residue), andando a costituire, di fatto, delle reti ecologiche⁴²» (La Torre A., Ciaccia C., Righi L., Battaglia V., Caradonia F., 2016). Inoltre un «*obiettivo importante nella gestione di un vigneto biologico che segue le linee della filosofia biodinamica, è l'abbattimento del quantitativo di rame utilizzato che, seppur di origine naturale, si accumula nel terreno limitando lo sviluppo dei microrganismi utili al suolo⁴³» (perlagewines.com).**

Per valorizzare l'enorme ricchezza e mantenere la natura incontaminata dei luoghi nonché l'integrità dei suoli, è fondamentale il lavoro dei viticoltori stessi che possono fare qualcosa di concreto per rendere per sempre fruibile il territorio del Prosecco Superiore DOCG, lì dove è sorto.

La varietà del paesaggio deve andare di pari passo con i vigneti coltivati, cercando di uscire dalla "costrizione necessaria" di aumento della produttività, sfruttando sempre più le aree rimaste incolte. Per una maggior sostenibilità dei luoghi, tutte le aziende dovrebbero spingersi ad una filosofia più conservativa. La lotta integrata, ora obbligatoria⁴⁴, che impegna tutte le imprese agricole ad una limitazione dell'uso delle sostanze chimiche, nonché il metodo biologico e biodinamico, rispondono all'esigenza di imporre un nuovo approccio più responsabile alla coltivazione. L'immagine del nuovo paesaggio del comprensorio non deve disperdere ulteriormente la traccia della storia passata (Saccon L., 2011).

2.1.4 Cenni sul biologico

Prima di specificare il caso Perlage e la relativa evoluzione dal 1985 in poi, occorre aprire una parentesi dedicata per capire in che cosa consiste l'agricoltura biologica e come si è giunti alla normativa tanto richiesta dagli addetti.

Il 1991 è l'anno in cui si affronta finalmente a livello europeo il tema del biologico, fino a quel momento riconosciuto solo via autocertificazioni, ma che si andava progressivamente diffondendo soprattutto in Italia con i numerosi casi aziendali come Perlage.

Gli attori protagonisti chiedevano a gran voce che si arrivasse ad una normativa e la gratifica descritta da Ivo Nardi deriva proprio dall'idea di essere stati precursori e in qualche modo facenti parte della redazione dei regolamenti che seguirono. Non si può rinunciare a sottolineare la straordinarietà della questione, in quanto la forza, l'intraprendenza e perseveranza delle persone possano divenire un volano per l'intera economia.

Gli studi e le applicazioni dei coltivatori hanno portato a una codifica dell'attività biologica e quindi a quella che si può definire come "conoscenza riproducibile" ossia «*la conoscenza che viene prodotta in forme e con metodi studiati apposta per renderla replicabile, trasferibile e ri-utilizzabile n volte a costo zero, o quasi, potendo essere applicata in contesti anche diversi da quello in cui è stata*

⁴² Progetto GESTI.PRO.BIO (GESTIone ecocompatibile della PROtezione delle colture in agricoltura BIOlogica, finanziato dall'Ufficio Agricoltura Biologica del Mipaaf, scaricabile al link <http://www.ersa.fvg.it/tematiche/agricoltura-biologica/Manuale%20GestiProBio.pdf>

⁴³ <http://www.perlagewines.com/vino-biologico.html>

⁴⁴ L'Italia vista la direttiva UE 2009/128 ha recepito con il decreto del MiPAAF del 22 Gennaio 2014: Adozione del Piano di Azione Nazionale per l'uso sostenibile dei prodotti fitosanitari, ai sensi dell'articolo 6 del d.lgs n.150/2012: "Attuazione della direttiva CE 2009/128/CE che istituisce un quadro per l'azione comunitaria ai fini dell'utilizzo sostenibile dei pesticidi" (MiPAAF, http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-08-30&atto.codiceRedazionale=012G0171&elenco30giorni=false)

*originariamente prodotta*⁴⁵» (Rullani E., 2004).

La codifica e la predisposizione di regolamenti e dettami sono dunque condizione necessaria per condurre alla replicazione di un nuovo modello da adattare a diversi contesti da mettere in relazione, per il settore agroalimentare, con le diverse variabili microclimatiche, altimetriche e territoriali. L'innovazione di "pensiero", lo sfruttamento delle nuove tecnologie e il miglioramento continuo della tecnica, accrescono la probabilità di successo del modello produttivo e la competitività delle imprese agricole che adottano questo approccio.

Citando sempre Rullani possiamo riscontrare tra le ragioni di fondo dell'innovazione, valide anche per l'agricoltura di oggi come per quella di ieri, l'esigenza di *«rispondere in modo pro-attivo alle diverse situazioni di insostenibilità che la modernizzazione accelerata del pianeta sta determinando e che possono essere affrontate con qualche vincolo e qualche costo in più, ma che soprattutto richiedono innovazioni radicali sul terreno della tecnologia, degli stili di vita, dei modi per condividere responsabilità e decisioni, mettendo insieme interessi e visioni del mondo diverse*⁴⁶» (Rullani E., 2012).

La visione di un contesto insostenibile per il sistema ambientale era già chiara a Ivo Nardi e agli operatori che ritenevano opportuno un ritorno alla terra e alla sua cura. L'ideologia biodinamica rispondeva a questa prospettiva, lo stesso "biologico" deriva di fatto dal biodinamico. I precursori o proto-innovatori dell'agricoltura biodinamica si basavano sulle teorie dello scienziato Rudolf Steiner⁴⁷, il quale fece da apripista a questo nuovo concetto di fare agricoltura. Nel 1924 tenne otto lezioni a Koberwitz dedicate alla *«salute della terra e il mantenimento e l'accrescimento della fertilità per migliorare la qualità degli alimenti destinati a nutrire l'uomo»* (rudolfsteiner.it). L'obiettivo era concentrarsi non solo sulla terra in sé, bensì su ciò che la circonda, la natura della terra stessa e le forze per favorirne la vitalità. La perdita di fertilità del terreno e di qualità dei prodotti finali destava la preoccupazione dei contadini che chiesero aiuto a Steiner, stimato fautore della scienza dello spirito, per capire se fosse possibile applicare le sue teorie all'agricoltura. Egli nel '24 espose studi e condizioni per cui la natura possa prosperare: la formazione naturale dell'humus e la connessione della terra con il cosmo, gli elementi basilari per la crescita vegetale, l'importanza del calendario e dell'azione lunare (periodi migliori per produrre), gli intervalli del sorgere dei pianeti, l'azione dello spirito sull'ambiente. Elargì inoltre nozioni e influssi di elementi quali l'azoto, lo zolfo, il carbonio e l'ossigeno per le piante; spiegò il potere esercitato dalla silice e dall'argilla per la crescita vegetale, la vivificazione della terra con la forza concimante del letame applicato nel corno di mucca, la capacità riproduttiva dei cereali, le malattie comuni delle piante e le forze per respingerle con gli effetti benefici esercitati da siepi, boschi e insetti⁴⁸. Gli agricoltori recepirono questi nessi di reciprocità e quindi provarono ad applicarli sul campo e furono in molti ad avere successo.

⁴⁵ E. Rullani (2004): *L'economia della conoscenza nel capitalismo delle reti* - p.74.

⁴⁶ E. Rullani (2012): *Conoscenza e innovazione, l'apprendimento del nuovo*; in Veneto Agricoltura (a cura di): *L'Innovazione nelle Imprese Agricole - Usi Nuovi della Conoscenza* - p.25. La ricerca è consultabile online dal sito di Veneto Agricoltura al link <http://www.venetoagricoltura.org/upload/File/osservatorio%20innovazione/02%20cap1.pdf>

⁴⁷ Rudolf Steiner (1861-1925) teosofo austriaco fondatore dell'antroposofia ovvero la "scienza dello spirito". Steiner prima di morire si occupò anche di agricoltura *«su richiesta di alcuni agricoltori che vedevano con preoccupazione i primi segni di degenerazione e debolezza che accompagnavano l'applicazione dei moderni metodi di coltivazione e in particolar modo il crescente uso di concime chimico»* (Dai link: https://www.rudolfsteiner.it/biodinamica/che_cosa)

⁴⁸ <https://www.rudolfsteiner.it/shop/libri/agricoltura-biodinamica/impulsi-scientifico-spirituali-per-il-progresso-dell-agricoltura>

«Diedero alla disciplina il nome di “agricoltura bio-dinamica”, appunto perché si tratta di coltivare la terra mettendo in movimento (dinamica) la vita (bio), senza che nulla si ritorca contro l'uomo e l'ambiente, sia nel breve che nel lungo termine» (Pistis P.).

Nel libro “*Impulsi scientifico-spiritali per il progresso dell'agricoltura*”⁴⁹ sono raccolti questi insegnamenti, ancora oggi ritenuti essenziali per chi fa biodinamico. Steiner riteneva che per essere buoni agricoltori è necessario rispettare le leggi della natura e riconoscere l'agire delle forze spirituali e materiali nelle manifestazioni naturali; pena il depauperamento del terreno fino alla desertificazione e alla degenerazione degli alimenti⁵⁰. Il compost, i preparati biodinamici e il rispetto del calendario sono gli strumenti per garantire l'applicazione dei principi basilari di tale approccio culturale, limitando la perdita di humus nelle piante e garantendo un'alimentazione sana ai fruitori.

Coltivare con la metodologia biodinamica non consiste tuttavia nell'applicazione di un metodo fisso, «*piuttosto si può parlare di un indirizzo per il nostro pensare e agire, che poi svilupperemo, secondo le condizioni e i problemi che incontreremo sulla nostra terra*» (rudolfsteiner.it) adattandola al sistema di riferimento e alle diverse avversità.

Nella biodinamica prevalgono la percezione, la filosofia, il pensiero di un ripristino delle condizioni naturali, il rispetto della terra e il riordino per garantirne la fertilità, i ritmi cosmici e la conseguente realizzazione di prodotti sani per i consumatori assicurando la salute della pianta stessa.

L'agricoltura biologica riprese i concetti di Steiner affermandosi in Europa già dagli anni '50. Germania e Gran Bretagna furono i primi paesi a fondare dei movimenti che riunivano gli agricoltori più sensibili i quali riconoscevano i danni della chimica nel settore. I primi disciplinari della *Soil Association* e l'istituzione dell'IFOAM⁵¹ nel 1972, diedero impulso e diffusione al movimento biologico e i primi standard furono ripresi anche dalle aziende italiane come Perlage.

2.1.5 I numeri del biologico veneto

I primi dati comparabili per il biologico arrivano solo dal 2000 in poi. A livello nazionale il fenomeno biologico si sviluppò soprattutto a partire dal 2008, quando incrementò la Sau biologica in Veneto del 40% nell'arco di 5 anni.

I dati più recenti diffusi dal MiPAAF elaborati annualmente da SINAB⁵², risaltano la dinamicità sempre più calzante per il settore che oggi rappresenta il 12,5% di SAU nazionale con 1,5 milioni circa di ettari coltivati da 60.000 operatori di aziende biologiche.

«I dati RICA⁵³, infatti, confermano per queste ultime una redditività ancora una volta più elevata rispetto a quella delle aziende convenzionali, grazie al minor impiego dei mezzi tecnici e a una spiccata propensione a diversificare le fonti di reddito aziendali a fronte di una minore produttività della terra e del lavoro». A livello regionale «il Veneto si distingue fra le regioni italiane per la

⁴⁹ R. Steiner (Ed. Italiana - 2003): *Impulsi scientifico-spiritali per il progresso dell'agricoltura*.

⁵⁰ P. Pistis: *1a. Origine e storia dell'agricoltura biodinamica*; in Giardini & Ambiente; *Biodinamica*; disponibile all'URL: <https://www.giardini.biz/biodinamica/1a-origine-e-storia-dellagricoltura-biodinamica/>

⁵¹ International Federation of Organic Agriculture Movements.

⁵² Sistema di Informazione Nazionale sull'Agricoltura Biologica.

⁵³ Rete di Informazione Contabile Agricola, strumento utile per elaborare dati sull'agricoltura comunitaria.

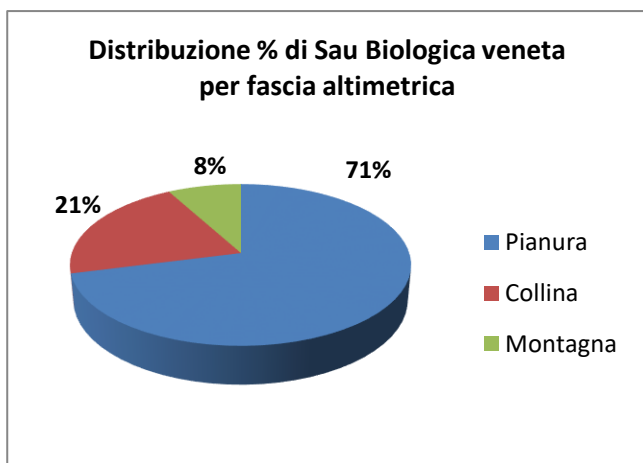


Grafico 2: Distribuzione Sau biologica in Veneto nel 2013 (Fonte: Bioreport 2016, Comitato Rete Rurale Nazionale, 2017).

totale nazionale, ma è cresciuta del 4% nell'ultimo anno solare e ad oggi è ben rappresentata da 1880 operatori. Sul piano delle politiche regionali per incentivare la conversione al bio e supportarne il percorso di sostenibilità, si segnala *«il varo di un corso per la formazione di “bio auditor”, vale a dire tecnici qualificati in grado di sostenere le imprese nella conversione e nella certificazione all'agricoltura biologica»⁵⁵*

Per il Prosecco mancano dati utili ai fini della comparazione, ma stando alle recenti rilevazioni *«la presenza di coltivazioni biologiche all'interno della Denominazione è di 129 ettari e numerose aziende stanno iniziando o hanno già avviato il percorso di conversione dei vigneti»* (prosecco.it).

Tuttavia la strada viene tracciata proprio da Ivo Nardi durante un convegno⁵⁶ del 29 novembre 2016: *«il bio distretto del Prosecco Conegliano-Valdobbiadene Docg creerebbe una pace sociale e un'opportunità commerciale»* (trevisotoday.it). Un'idea che per prendere forma necessita tuttavia di un cambio di rotta di altri imprenditori delle colline del Prosecco, alcuni dei quali ancorati all'utilizzo di sostanze chimiche per eliminare le malattie delle colture, ancor più diffuse negli ultimi tempi con l'incremento delle precipitazioni piovose nell'area in determinati periodi dell'anno. I dialoghi sono oggi in corso per trovare un compromesso e una comunità di intenti come già raggiunta per il Regolamento di Polizia Rurale con cui 15 Comuni del comprensorio hanno reso obbligatorio per gli agricoltori il rispetto di alcuni standard relativi ai trattamenti fitosanitari.

La sfida di Perlage, intrapresa già nel lontano 1981 è ora aperta agli altri produttori i quali non possono più procrastinare la necessità di un cambiamento radicale nell'approccio di coltivazione, non possono rimanere sordi di fronte alle richieste del mercato (in Italia si esportano 1,6 milioni di prodotti biologici). Una grossa fetta di consumatori è sempre più attenta alla qualità all'impatto ambientale di ciò di cui si nutre e la stessa attività agricola, quella vinicola in particolare, richiede un ripensamento alla luce di fenomeni come il cambiamento climatico, l'invecchiamento genetico di portinnesti e vitigni, costi di produzione più alti (Tomasi D., 2017). Pensare in ottica sostenibile riducendo i trattamenti fitosanitari è la chiave di volta per tornare ad essere competitivi ed aggirare le avversità

prevalente localizzazione della superficie biologica in pianura, zona dove tipicamente l'intensità dell'agricoltura è maggiore e dove il metodo biologico potrebbe contribuire a contrastarne gli impatti negativi» (Comitato Rete Rurale Nazionale, 2017), in controtendenza con Perlage che pratica quest'approccio sostenibile nella fascia collinare dell'alta Marca e con le relative difficoltà connesse con le caratteristiche del paesaggio⁵⁴ (**graf. 2**).

Per il comparto vitivinicolo della regione si è passati da 805 ettari nel 2000 ai 2.718 del 2014 (dati SINAB) rappresentando solo l'1% del

⁵⁴ Comitato Rete Rurale Naz., (2016): *Bioreport*; da http://www.firab.it/site/wp-content/uploads/2017/05/bioreport-2016_web2.pdf

⁵⁵ Report consultabile anche al link seguente: <https://www.scelgo.bio/notizie/biologico-italiano-sempre-piu-dinamico/>

⁵⁶ “Il Buono del Bio” organizzato da Cia e Confagricoltura a Treviso: <http://www.trevisotoday.it/green/life/agricoltura-biologico-veneto-produttori-convegno-treviso-novembre-2016.html>

contemporanee; il bio come ampiamente dimostrato può essere un ottimo viatico per intraprendere una nuova strategia competitiva e richiede una stretta collaborazione con industria e ricerca. Per adattare questo modello alla fascia del Conegliano Valdobbiadene D.O.C.G., date le difficoltà riscontrabili per le pendenze e l'elevata frequenza di precipitazioni nel territorio, è richiesto uno sforzo ancora maggiore, *«gli investimenti richiesti nel periodo di conversione sono importanti, gli incentivi comunitari sono ancora limitati e le garanzie assicurative per i danni prodotti dai fattori biotici in annate eccezionalmente favorevoli allo sviluppo dei parassiti sono ancora in fase di sviluppo»⁵⁷*, solo allora si potrà parlare di innovazione e di agricoltura sostenibile e chissà, anche di un biodistretto.

2.2 Il cammino di Perlage: 1990-2000

2.2.1 La via della certificazione

Il 1985 è l'anno che ha visto entrare in scena ufficialmente Perlage quale prima azienda a produrre un Prosecco biologico, ma è dai primi anni '90 che è stato possibile certificare l'impegno assunto. Per dare prova ai consumatori dell'utilizzo di un metodo di produzione sconosciuto ai più per le imprese vitivinicole del Prosecco Superiore, era necessario intraprendere la "strada" della certificazione.

Certificarsi implica l'assunzione di responsabilità nei confronti degli utenti che scelgono un determinato prodotto riconoscendo in esso le caratteristiche che tale certificazione attende. *«L'informazione fornita dal sistema di certificazione consente la nascita di un nuovo mercato, quello dei prodotti dell'agricoltura biologica, la cui efficienza sarà strettamente legata al flusso d'informazione che potrà stabilirsi tra produttori e consumatori»⁵⁸* (Boatto V., Rossetto L., 2008).



**ASSOCIAZIONE ITALIANA
AGRICOLTURA BIOLOGICA**

Figura 13: il logo di Aiab (foto: <http://giovanimpresa.coldiretti.it/pubblicazioni/fare-impresa/buono-italia/pub/certificazione-biologica-gli-organismi-di-controllo/>)

trasforma in Aiab nel 1988, presenta le prime "Norme italiane di agricoltura biologica"⁵⁹.

L'occasione per l'azienda Perlage giunse con la nascita di Aiab, Associazione Italiana per l'Agricoltura Biologica, la quale venne poi riconosciuta dal 1992 come organismo nazionale di controllo delle produzioni biologiche ai sensi del regolamento Cee n.2092/91 di cui vedremo in seguito. *«L'Aiab nasce nel 1982 come "Commissione nazionale cos'è biologico", con l'adesione dei movimenti dei consumatori, dei coordinamenti regionali e delle organizzazioni dei produttori. L'associazione, che si*

1990-2000

- Certificazione Biologica ('93)
- R&S
- Mercato tedesco
- Primo Prosecco Biologico (Charmat)

⁵⁷ Affermazione di Vasco Boatto, Prof. Ordinario di Economia e Politica Agroalimentare presso l'Università di Padova e Direttore del Centro Interdipartimentale per la Ricerca in Viticoltura ed Enologia (CIRVE) presso la Scuola Enologica di Conegliano; dal link: <http://www.prosecco.it/it/conegliano-valdobbiadene-modello-di-sviluppo-rurale-e-culturale/>.

⁵⁸ V. Boatto (2008): *Cenni sulla sostenibilità in agricoltura Biologica*; in Boatto V., Menguzzato A., Rossetto L. (a cura di): *Valutazione Monetaria sui Benefici Esterni dell'Agricoltura Biologica* - p.7; Ed. Progetto SABIO – MIPAAF.

⁵⁹ https://aiab.it/?option=com_content&view=category&id=10&layout=blog&Itemid=44&limitstart=9

Con la commissione si discutevano gli aspetti tecnici della produzione biologica e le prime norme unitarie in materia che sarebbero poi subentrate nel regolamento europeo del 1991. «*Tale gruppo, costituito da rappresentanti di organismi di tutte le regioni italiane e delle associazioni di consumatori, emanò la prima normativa nazionale di autodisciplina del settore*⁶⁰» (Giorgi G., 2009).

Perlage ha quindi aderito all'associazione con l'avvio dei coordinamenti regionali e le ispezioni dei tecnici di Aiab hanno condotto al riconoscimento della prima certificazione nel 1985. Il sodalizio ha portato alla condivisione di pratiche e strumenti utili con le diverse realtà imprenditoriali per definire gli standard che portarono presto alle normative in materia.

L'intento era di far parte di un insieme aggregato di attori che nutrivano una certa sensibilità per la terra e l'associazione garantiva il coordinamento all'elaborazione dei primi disciplinari e alla formazione di una struttura di controllo vera e propria⁶¹ (Grandi C., 2013).

Aiab fu presto riconosciuta come primo istituto di controllo per chi praticava il biologico, tuttavia i controlli furono poi affidati a Demeter Italia⁶² (1993), mentre dal 2002 il Ministero delle Politiche Agricole e Forestali decise di separare l'associazione dall'organismo di certificazione, ora in mano all'Istituto di Certificazione Etica ed Ambientale (ICEA).

Oggi Aiab è un'associazione politico-culturale che riunisce produttori, tecnici e consumatori; presenta dei propri marchi come quello collettivo dei soci o garanzia Aiab, a rispecchiare parametri ancor più restrittivi dei regolamenti comunitari vigenti sul tema della sostenibilità: totale assenza di OGM, garanzia di italianità, mangimi inclusi e tracciabilità. Aiab fornisce marchi anche per standard di qualità lavoro, agriturismi bio-ecologici, cosmesi, detergenti e tessuti biologici⁶³.

La storica associazione prima ancora che motivo di garanzia e tracciabilità dei prodotti biologici italiani era un fulcro di idee, una rete di condivisione tuttora in essere che riunisce imprenditori, contadini, consumatori con gli stessi principi morali, le medesime linee di pensiero. Un modo di fare agricoltura che trent'anni orsono poteva risultare troppo rischioso o addirittura per molti visionario, ma che ora risulta una pratica da riconoscere come necessaria per salvaguardare gli elementi naturali come la terra, patrimonio di inestimabile valore per chi fa agricoltura.

2.2.2 L'arrivo della normativa sul biologico

Come detto in precedenza, il metodo biologico, nato e diffuso di fatto inizialmente all'estero, trovava difficoltà ad imporsi in Italia, ma furono proprio gli agricoltori come Ivo Nardi, le *Fierucole* e le

⁶⁰ G. Giorgi (2009): *Agricoltura Biologica e Consumatori* - p.4; in pubblicazione ACU, Associazione Consumatori Utenti (a cura di), nell'ambito del progetto per il rafforzamento delle attività a carattere interprofessionale della Federbio, con il contributo del MiPAAF.

⁶¹ C. Grandi (2013): *25 anni di coevoluzione con il bio*; in BioAgricoltura Primo Piano (a cura di), Speciale Anniversario Aiab, 1988/2013: *Giubiliamo, 25 anni di buon biologico italiano*.

⁶² Demeter Italia è l'Associazione per la Tutela della Qualità Biodinamica in Italia con sede a Parma. Per ottenere la licenza d'uso del marchio vi è un iter da seguire che prevede come prima cosa «*che il titolare/conducente o il responsabile agronomico dell'azienda dimostri di aver frequentato almeno un corso base di "agricoltura biodinamica" riconosciuto dalla Associazione per l'Agricoltura Biodinamica*». Si richiede inoltre una collaborazione con la sezione regionale, per il Veneto è a Oriago di Mira (VE), nonché la supervisione di un esperto di Demeter al momento della conversione al metodo biodinamico (Iter Demeter, <https://www.demeter.it/wp-content/uploads/2016/02/ITER-PER-ADESIONE-SISTEMA-DI-CONTROLLO-E-CERTIFICAZIONE-DEMETER.pdf>). Perlage ha ottenuto la certificazione Demeter per l'agricoltura biodinamica dal 2005.

⁶³ https://aiab.it/?option=com_content&view=category&id=10&layout=blog&Itemid=44&limitstart=9

prime autocertificazioni a far sbocciare anche a livello nazionale l'interesse per il bio.

Nel 1989 si parlò ufficialmente di biologico anche in Italia con la prima legge regionale (del Lazio), n. 51/89, ma per dare rilevanza a questo fenomeno che cominciava a far riflettere diverse categorie di stakeholder, era necessaria una normativa ad hoc per tutelare questi portatori di interessi.

La spinta europea degli addetti ai lavori portò alla definizione del primo regolamento a livello comunitario (CEE) n.2092/1991⁶⁴. L'interesse maggiore proveniva dai consumatori, sempre più presenti nei movimenti che si diffondevano in Europa e anche in Italia con Aiab, sempre più maturi e preoccupati della propria salute in associazione con lo spropositato utilizzo di agrofarmaci in agricoltura che si andavano a riflettere sulla propria alimentazione. Essi si interrogavano sul fatto che le produzioni fossero realmente a norma e che non vi fossero potenziali rischi per la salute.

I presupposti che hanno portato alla scrittura della normativa sono molteplici e sono desumibili dal Regolamento stesso:

- la crescente domanda da parte dei consumatori di prodotti agricoli e derrate ottenute con metodi biologici dando origine a un nuovo mercato;
- la predisposizione di un metodo produttivo che porta a un miglior equilibrio tra domanda e offerta con utilizzo meno intensivo della terra e a tutela dell'ambiente, data la necessità di applicare un prezzo più elevato;
- l'esigenza di proteggere un nuovo metodo colturale per garantire la concorrenza leale tra produttori e la certezza di trasparenza agli occhi del consumatore;
- la richiesta di imporre principi minimi e condizioni d'impiego date le restrizioni importanti sull'uso di antiparassitari o fertilizzanti chimici, da soddisfare per poter ottenere l'autorizzazione ad attribuire delle indicazioni ai prodotti effettivamente realizzati con metodo biologico;
- la necessità di assoggettare i prodotti biologici ad un regime di controllo regolare da parte di un organismo comunitario al fine di pervenire a un'indicazione sull'etichetta di essi.

Si citano inoltre nel regolamento, definizioni precise per etichettatura e pubblicità dei prodotti nonché le norme da seguire per la produzione biologica a livello aziendale. Inoltre *«la fertilità e l'attività biologica del suolo devono essere mantenute o aumentate, nei casi appropriati, mediante:*

a) la coltivazione di leguminose, di concimi verdi o di vegetali aventi un apparato radicale profondo nell'ambito di un adeguato programma di rotazione pluriennale;

b) l'incorporazione nel terreno di materiale organico, compostato o meno, prodotto da aziende che operano nel rispetto delle norme del presente regolamento» (CEE, 1991).

Non erano compresi tuttavia settore zootecnico, vino e olio. Seguirono il regolamento n.2078/1992⁶⁵ dove si arrivò finalmente anche agli aiuti: *«gli agricoltori, col sostegno di un regime di aiuti appropriati, possono svolgere un ruolo decisivo per l'intera società, introducendo o mantenendo metodi di produzione compatibili con le crescenti esigenze di tutela dell'ambiente e delle risorse naturali, nonché con la necessità di salvaguardare lo spazio naturale e il paesaggio»* (CEE, 1992).

⁶⁴ Regolamento (CEE) n. 2092/91 del Consiglio del 24 giugno 1991, relativo al metodo di produzione biologico di prodotti agricoli e all'indicazione di tale metodo sui prodotti agricoli e sulle derrate alimentari (Gazzetta ufficiale n.198 del 22/07/1991).

⁶⁵ Regolamento (CEE) n. 2078/92 del Consiglio, del 30 giugno 1992, relativo a metodi di produzione agricola compatibili con le esigenze di protezione dell'ambiente e con la cura dello spazio naturale; consultabile in pdf <http://www.codexsrl.it/legislazione/2.pdf>

Si fissarono obiettivi e regimi di aiuti (per ettaro) comunitari cofinanziati dal FEOGA (Fondo Europeo Agricolo di Orientamento e di Garanzia) per sostenere gli agricoltori e promuovere l'impiego di metodi produttivi in grado di minimizzare gli impatti dell'inquinamento in agricoltura.

In Italia lo storico regolamento europeo fu recepito a pieno con il decreto ministeriale n.220/1995. Attualmente l'agricoltura biologica è vincolata e tutelata con il regolamento (CE) n. 834/2007⁶⁶ anche in virtù delle riforme della Politica Agricola Comune «con l'accento da esse posto sull'orientamento al mercato e sull'offerta di prodotti di qualità conformi alle esigenze dei consumatori» (CE, 2007) e successivi (n.889/2008 e n. 1235/2008) applicato in Italia con il decreto MiPAAF n.18354/2009 e successive modifiche con l'intento di approvare norme nazionali sull'etichettatura e sistemi di controllo dei prodotti.

Dal regolamento del 2007 è chiara la natura delle sostanze da impiegare per essere effettivamente biologiche: «gli organismi geneticamente modificati (OGM) e i prodotti derivati od ottenuti da OGM sono incompatibili con il concetto di produzione biologica e con la percezione che i consumatori hanno dei prodotti biologici. Essi non dovrebbero quindi essere utilizzati nell'agricoltura biologica o nella trasformazione di prodotti biologici⁶⁷» (CE, 2007). Si incentivano da allora la produzione rinnovabile, il nutrimento delle piante via fertilizzanti solubili e l'impiego di sistemi di rotazione pluriennale idonei.



Figura 14: Il logo Euro-leaf per prodotti biologici dell'UE (foto: <https://www.treehugger.com/green-food/eu-organic-shoppers-to-look-for-the-euro-leaf.html>)

Dal 2010 è stato predisposto l'obbligo di apporre ai prodotti biologici degli Stati membri, il marchio dell'UE *Euro-leaf*, “logo di produzione biologica dell'Unione europea”⁶⁸ (Reg. CE n. 271/2010). Con tale logo⁶⁹ (fig.14) impresso sui prodotti si certifica la conformità al sistema di controllo di ciascun stato membro, riconoscendo la loro realizzazione con almeno il 95% di ingredienti agricoli ottenuti con il modello bio.

Anche l'azienda Perlage ha avuto quindi la possibilità di certificare i suoi prodotti di qualità con l'apposito marchio, ottenendo la prima certificazione nel 1993 e apponendo dal 2010 il marchio *Euro-leaf*. La certificazione del bio, a parere di chi scrive, non è altro che la garanzia per il consumatore di ricevere la giusta tutela per sentirsi responsabili e consapevoli dei propri acquisti e non una mera operazione d'immagine come potrebbe apparire. Nell'immaginario odierno l'apposizione del marchio *Euro-leaf* è fondamentale per tracciare i prodotti, distinguendoli dalle crescenti frodi nel mondo.

⁶⁶ Regolamento (CE) N. 834/2007 del Consiglio del 28 giugno 2007 relativo alla produzione biologica e all'etichettatura dei prodotti biologici e che abroga il regolamento (CEE) n. 2092/91; consultabile online all'URL che segue:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:189:0001:0023:IT:PDF>

⁶⁷ Regolamento online: <http://www.ccpb.it/blog/2009/06/01/il-divieto-di-uso-di-ogm-nei-prodotti-bio-alcuni-nuovi-adempimenti-2/>

⁶⁸ <http://www.cure-naturali.it/la-normativa-dell-agricoltura-biologica/4249>

⁶⁹ Il logo deve avere dimensioni minime pari a 13,5 x 9 mm, non è utilizzabile per prodotti in conversione; in Italia è da specificare la dicitura IT BIO 009 (codice dell'organismo di controllo); inoltre «il legislatore nazionale ha disposto che i prodotti ottenuti in Italia debbano recare altre indicazioni aggiuntive. In particolare, il codice di controllo deve essere preceduto dalla dicitura “Organismo di controllo autorizzato dal MiPAAF”; deve essere inoltre indicato il numero di codice attribuito dall'OdC all'operatore “Operatore controllato n. xxxx”» (<http://www.ccpb.it/blog/2010/08/31/il-logo-bio-europeo-obbligatorio-dal-1-luglio-2010-nuove-garanzie-al-consumatore/>).

Il fenomeno dei falsi prodotti interessa oggi da vicino il *Made in Italy*, ma anche il comparto biologico. I sequestri sono all'ordine del giorno⁷⁰ e con l'aumento della domanda di bio, simmetricamente sono cresciuti i prodotti contraffatti con etichettature e sigle false, ma anche i "furbetti" del bio che pur operando nel settore non rispettano le norme previste, utilizzando sostanze chimiche non consentite, falsi fertilizzanti bio, realizzando prodotti spacciati per naturali o addirittura biodinamici. Negli ultimi anni si è imposta maggiore vigilanza da parte degli organi di controllo, ma il fenomeno persiste e danneggia l'economia del biologico, dell'Italia e quella globale.

2.2.3 Altri standard adottati

In seguito all'adesione ad AIAB e alla normativa sul biologico entrata in vigore nel 1993 anche per il settore enologico, si susseguirono una serie di certificazioni sui prodotti di Perlage che si andavano ad accompagnare all'offerta complessiva in maniera tale da renderla ancora più attendibile agli occhi dei consumatori. Fin dalle origini risulta chiara la politica intrapresa dall'azienda a conduzione familiare: cercare di dare prova concreta ai consumatori della qualità dei propri prodotti rivolgendosi anche ad enti internazionali e rigidi controlli da enti terzi per favorire le esportazioni.

La certificazione tende a dare un contributo in termini di maggior affidabilità dei prodotti proposti, in quanto *«l'attendibilità nell'informativa volontaria è una caratteristica basata in modo forte sul grado di fiducia riposto dal destinatario rispetto alla qualità, alla bontà dei dati forniti nella comunicazione»* (Mio C., 2002).



Figura 15: Il logo dell'organismo Codex (foto, valevole anche per successive: <http://www.perlagewines.com/certificazione-biologica.html>)

Perlage ha deciso dunque di cautelarsi senza realizzare una vera comunicazione ambientale/sociale, ma piuttosto cercando quegli standard ritenuti necessari, essenziali per enfatizzare l'attenzione verso l'ambiente da parte dell'azienda. Standard diffusi negli anni '90 a cui hanno scelto di aderire diverse imprese appartenenti anche a differenti settori merceologici. A tal proposito nel 1997, Perlage ha sposato anche la società CODEX e il relativo iter di certificazione. Codex s.r.l. nacque nel 1995 ad opera dell'Associazione Coordinamento Siciliano dell'Agricoltura Biologica Onlus (CSAB) e della già citata Demeter. Codex verifica l'applicazione del regolamento sul metodo biologico

(oggi Reg. CE n.834/2007 e successive modifiche) e certifica i prodotti con il proprio marchio.

Una volta effettuata e registrata la richiesta, l'operatore riceve la modulistica, comprendente il contratto per il servizio di controllo e certificazione CDX C001, con l'obbligo successivo di inviare la notifica all'ente fornendo tutti gli allegati e le informazioni richieste⁷¹ per ottenere l'identificazione finale con il sistema di codifica specifico da parte di Codex nonché l'ammissione nel sistema di

⁷⁰ Solo nel 2014 secondi i dati più recenti diffusi dal MiPAAF, l'ispettorato ministeriale italiano su oltre 36.000 controlli nel settore biologico, ha effettuato 18 sequestri, 178 multe e sequestrato merce per un valore di 18 milioni di euro (8,6% di operatori irregolari, 6 volte in più rispetto l'anno precedente). Le forze dell'ordine hanno riscontrato anche il crescente fenomeno dei finanziamenti ricevuti illegittimamente dall'UE da molte aziende (www.ilgiornaledelcibo.it/prodotti-biologici-truffe-nel-2014/amp/).

⁷¹ Di cui al D.M. n. 2049 del 01/02/2012: *«Il Decreto Ministeriale n. 2049 del 1° febbraio 2012 istituisce il Sistema Informativo Biologico per la gestione informatizzata dei procedimenti amministrativi relativi alla notifica di attività con metodo biologico, definendone le modalità applicative e integrando i sistemi informativi regionali ad oggi esistenti»* (<https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/4842>).

certificazione a seguito della visita ispettiva⁷². La licenza va inoltre rinnovata ogni 18 mesi.

Successivamente con la realizzazione del primo Prosecco biodinamico, Perlage ha avviato le procedure per ottenere la certificazione da Demeter (**fig.16**), l'Associazione per la Tutela della Qualità Biodinamica in Italia. Per ricevere la licenza d'uso del marchio sono necessari i seguenti requisiti: dimostrazione documentale dello svolgimento passato di un corso base per



Figura 16: Logo Demeter (foto: perlagewines.com).

“Agricoltura Biodinamica” riconosciuto dall'associazione da parte del responsabile agronomico o del conduttore, svolgimento di un'attività collaborativa con la sede locale di Demeter e altre aziende biodinamiche limitrofe e infine la supervisione di un consulente riconosciuto da Demeter durante la conversione. L'azienda dovrà poi rispettare il contratto sub-licenziatario e il Regolamento previsto dall'associazione nonché gli standards Demeter e riceverà almeno una visita di controllo all'anno (Demeter Associazione per la Tutela della Qualità Biodinamica in Italia). Perlage ha completato l'iter nel 2005 e da allora rinnova abitualmente (ogni 18 mensilità) la certificazione.

Nello stesso anno l'impresa vitivinicola farrese ha ottenuto la conformità al Sistema di Gestione Qualità, ISO 9001:2000 (**fig.17**).

La certificazione conosciuta anche come Vision 2000 tocca la sfera della qualità del sistema di gestione aziendale e i relativi processi messi in atto per generare l'output per il cliente, comprese le responsabilità in capo ai soggetti aziendali, i piani di miglioramento, la gestione delle risorse e le misurazioni⁷³.



Figura 17: Logo ISO 9001:2000 (foto: perlagewines.com).

La norma è stata aggiornata nel 2008 confermandosi quale standard di riferimento per le organizzazioni di qualsiasi settore produttivo con validità sia per i processi aziendali delle piccole medie imprese che delle grandi.



Figura 18: Logo USDA Organic per le esportazioni in America (foto: perlagewines.com).

Le certificazioni proseguirono anche negli anni successivi al 2000 e ai fini del compimento del paragrafo verranno ora esplicitati. Nel 2010 (Certificato n.314/10) Perlage, in virtù della crescita dell'export oltre oceano, si è adeguata all'accordo tra Stati Uniti e Unione Europea (NOP⁷⁴ e Reg. CE del 2007 sul biologico) per l'esportazione dei prodotti certificati biologici negli USA.

«Tutti gli ingredienti di origine agricola che entrano a far parte del prodotto certificato devono a loro volta essere stati certificati in conformità al regolamento NOP da parte di organismi riconosciuti dall'USDA (United States Department of Agriculture)⁷⁵».

L'impresa ha compilato e sottoscritto la *Application for Certification - NOP, l'Organic System Plan*, da ripresentare annualmente e il contratto per la certificazione in conformità con quanto previsto dagli accordi (USDA, **fig.18**).

⁷² <http://www.codexsrl.it/indexcodex.html>

⁷³ http://www.tqsi.it/pdf_gest/nuova_norma_ISO9001.pdf

⁷⁴ Legge NOP (National Organic Programme) e certificazione necessaria per poter commercializzare prodotti biologici negli USA.

⁷⁵ <http://www.ccpb.it/blog/2012/05/08/usda-nop/>

In tempi più recenti l'azienda di Ivo Nardi si è impegnata per ricevere il riconoscimento da altri enti di certificazione ai fini di accrescere sempre più la rilevanza degli aspetti ambientali e sociali agli occhi esterni con rigorosi standard da seguire e ispezioni periodiche di conformità.

IFS Food è uno degli otto standard dell'International Featured Standards: «*volto ad audit presso aziende che trasformano prodotti alimentari o aziende che confezionano prodotti alimentari sfusi. L'IFS Food trova applicazione solo se il prodotto viene "trasformato o trattato" o se sussiste il rischio di una contaminazione del prodotto durante il primo confezionamento*» (ifs-certification.com). Le linee guida dell'organismo supportano l'attività di produzione e portano trasparenza al sistema lungo tutta la *supply chain*; Perlage riceve la certificazione da un ente accreditato (CSQA Certificazioni s.r.l. con sede a Thiene, in possesso di approvazione) valida per la propria produzione in tutte le fasi, dalla stabilizzazione all'imbottigliamento, con protocollo di audit condiviso con tale organismo. Il team audit effettua i controlli e assegna all'operatore richiedente dei punteggi di conformità per un massimo di 20 punti, riconoscendo in caso di completa approvazione, il certificato *Higher Level*⁷⁶. Riconosciuto il certificato biologico e il logo europeo con etichetta da apporre obbligatoriamente sui propri vini, Perlage ha inoltre aderito al protocollo globale di IQNet Association⁷⁷ utile per l'accesso ai mercati esteri (con riconoscimento del già citato standard ISO 9001:2008).

Altra certificazione conseguita è B.R.C. (British Retail Consortium) la quale «*stabilisce i requisiti minimi di standard igienici negli stabilimenti di lavorazione dei prodotti alimentari*⁷⁸», standard utile per operare con la Gran Bretagna. Quindi Eurofins, il cui laboratorio ad Amburgo è in grado di analizzare e fornire rilevazioni utili sulle presenze di pesticidi anche in quantità millesimali; più recentemente la certificazione di *Benefit Corporation* (a seguire nel capitolo 4) e infine la licenza per il marchio A.V.I. LABEL VEG, rilasciato dall'Associazione Vegetariana Italiana, per il Prosecco vegano, una delle ultime novità proposte da Perlage in linea con l'evoluzione della domanda di prodotti scevri di ingredienti di origine animale.

La certificazione fa parte in qualche modo della politica aziendale di Perlage s.r.l. L'adesione a determinati standard di sicurezza alimentare, di garanzia dei metodi di coltivazione sostenibili e di processi organizzativi efficienti, contribuisce a formare una reputazione positiva dell'azienda e a migliorare l'offerta di prodotti per i clienti più sensibili alle tematiche ambientali e sociali, i quali riconoscono l'attenzione posta dall'azienda nei confronti della loro salute.

I criteri di certificazione rappresentano all'esterno, l'impegno concreto dell'azienda per salvaguardare l'ambiente e consentono ai consumatori di fruire di un prodotto certificato, salubre e sicuro, dando prova esplicitiva della politica aziendale.

Questa scelta funge anche da strumento di marketing ambientale, da protezione legale, ma soprattutto rappresenta un valore aggiunto accompagnato al prodotto che grazie alle apposite etichette, permette di tracciarlo e renderlo riconoscibile agli occhi degli utenti anche esteri tramite l'adozione di standard internazionali ad hoc. La lotta alla contraffazione, ahimè molto diffusa anche per il Prosecco e per il bio, passa anche da qui, da quei mezzi che la stessa azienda decide volontariamente di selezionare nel

⁷⁶ https://www.ifs-certification.com/images/standards/ifs_food6/documents/standards/IFS_Food_V6_it.pdf

⁷⁷ The International Certification Network nasce nel 1990 e ha sede a Berna, in Svizzera. Ha 40 partner certificati nel mondo più circa 200 sussidiarie nei vari paesi. Per l'Italia ai fini della certificazione di Perlage ha fatto da tramite l'organismo di certificazione CISQ/CSQA (<http://www.iqnet-certification.com/index.php?page=homecontent&ID=1>).

⁷⁸ www.perlagewines.com/certificazione-biologica

proprio percorso evolutivo.

Riassumendo, la politica rivolta a certificare i propri prodotti e processi aziendali nella società dei Nardi, non appare come un'operazione di facciata che mira solamente a rafforzare l'immagine dell'impresa, ma piuttosto sembra un preciso indirizzo per rendere l'offerta più chiara, sicura, soprattutto per la dimensione internazionale. Le esportazioni oggi rappresentano circa il 70% delle vendite di Perlage e i protocolli previsti dagli organi esteri citati nel paragrafo sono rigorosi (i controlli si ripetono al più ogni 18 mesi per i diversi certificati).

Non possiamo quindi parlare di un'operazione d'immagine, bensì di un'evoluzione continua su adesione volontaria per educare il consumatore all'acquisto e salvaguardarlo dai falsi. Tale rapporto confluisce nella fiducia da egli riposta nell'azienda e sull'affidabilità delle informazioni che questa fornisce.

2.2.4 Ricerca e sviluppo: l'innovazione continua

Il concetto di biologico si può riassumere come enunciato da Perlage: «*il metodo Biologico non è un ALTRO MONDO, ma un ALTRO MODO di produrre. Richiede indubbiamente una maggiore quantità di manodopera ma trasforma il vigneto in un giardino dove l'ecosistema funziona*⁷⁹».

Tuttavia questa affermazione non può limitarsi al fattore quantitativo, il numero superiore di persone necessarie che sono chiamate a lavorare tra i filari, ma deve collegarsi alla qualità del lavoro per giungere al prodotto finale e alla conseguente inclusione del concetto di innovazione.

Tra i punti di forza dell'impresa oggetto del lavoro non si può fare a meno di approfondire il tema dell'innovazione, sia essa di prodotto che di processo. L'innovazione intesa come soluzione a diverse questioni ambientali può essere il mezzo per ottenere prodotti più puliti, processi più efficienti, tecnologie alternative per abbattere le emissioni, nuovi servizi per consumare meno risorse naturali (Bessant J., Tidd J., 2011).

Perlage ha fatto della conoscenza e dell'innovazione delle condizioni necessarie fin dal principio, quando prima di ottenere un prodotto ben riuscito e dal buon sapore, bisognava sforzarsi nell'applicazione dei principi studiati da Ivo Nardi in Toscana in cui la meccanizzazione era fortemente limitata. Inizialmente la sperimentazione si è rivolta soprattutto all'accrescimento dell'apporto nutrizionale delle colture e alla difesa antiparassitaria senza utilizzo dei trattamenti fitosanitari. A partire dagli anni '90, Perlage ha ampliato gli studi per cercare delle alternative all'uso del rame, utile contro la peronospora, ma che alla lunga tende ad accumularsi nel sottosuolo deteriorandolo. Spazio allora ad alghe, da sempre impiegate in agricoltura per la loro ricchezza di sostanze attive tali da divenire biostimolanti e alla bentonite, efficace argilla di origine vulcanica⁸⁰.

Si cominciò a lavorare anche nella prospettiva di ridurre i solfiti nel prodotto finale, ma questo verrà sviluppato in seguito illustrando i risultati concreti conseguiti tra il 2000 e il 2010.

In questi anni si sono investiti molti fondi destinando anche parte dei primi utili alle nuove tecnologie, con i sistemi di microfiltrazione, un impianto di refrigerazione, una riempitrice isobarica e le autoclavi

⁷⁹ <http://www.perlagewines.com/produttori-vino-biologico-veneto.html>

⁸⁰ www.agribionotizie.it/le-alternative-alluso-del-rame-in-agricoltura/



Figura 19: Esempio di autoclave per il metodo Charmat (foto: <https://www.vinook.it/vino-rosso/vino-rosso-lombardia/lambrusco-otello.asp>)

per il metodo Charmat da cui si è ottenuto il primo Prosecco D.O.C.G. frizzante Biologico con metodo Martinotti⁸¹.

Dal pensiero innovativo agli avanzamenti della tecnica viticola, dai nuovi processi alle novità tecnologiche in cantina che consentono di implementare gli obiettivi dell'azienda, fino all'innovazione di prodotto. Perlage si è dimostrata da sempre alla costante ricerca dei metodi più conservativi per l'ambiente, per i consumatori e gli altri portatori di interessi.

2.3 Il cammino di Perlage: 2000-2010

2.3.1 Nuovi metodi produttivi

Il panorama del comparto vitivinicolo richiede quindi un urgente allineamento alle nuove necessità del mercato, data la crescente preoccupazione dei consumatori sui temi inerenti la sicurezza alimentare (pesticidi nei prodotti, inquinamento: **graf.3**), ma anche per questioni strettamente interne all'organizzazione.

Una ricerca dell'Unione Italiana Vini con il CREA presso un campione di diverse aziende vinicole italiane evidenzia ciò che è più urgente fare in termini di innovazione:

- ridurre l'impatto ambientale per uso eccessivo di trattamenti fitosanitari;
- ottenere vitigni resistenti ai parassiti e portinnesti resistenti a stress abiotici;
- gestire il vigneto su base fisiologica, con un raccordo più stretto tra tecnica, interventi e risposta del vigneto;
- usufruire delle nuove tecnologie come la robotica, per una viticoltura di maggior precisione.

2000-2010

- Primo Prosecco Biodinamico
- Accordi con C.E.C.A.T. e C.E.O.D.
- Primo Prosecco senza Solfiti
- Crescita Export

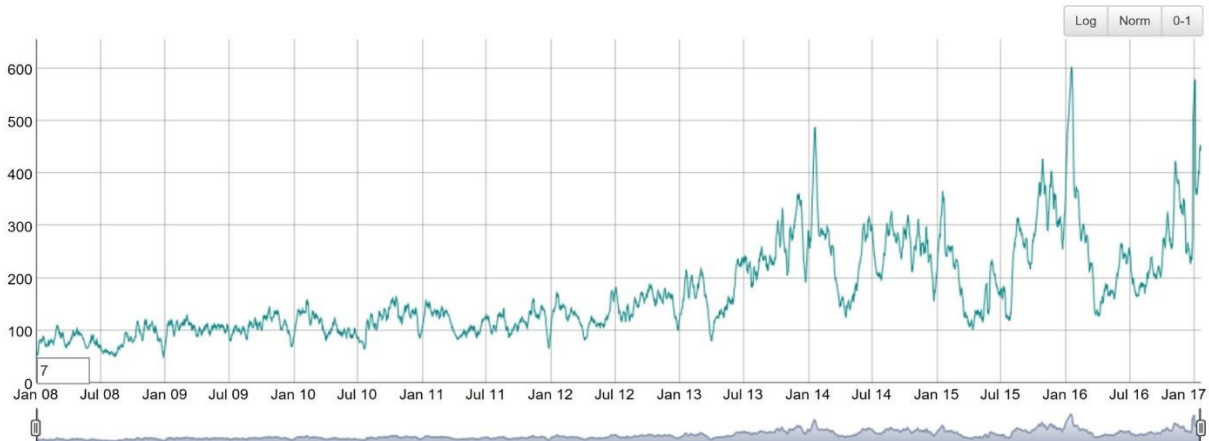


Grafico 3: Andamento (2008-2017) della preoccupazione dei consumatori sull'inquinamento (fonte: <https://trends.google.it/trends/>)

⁸¹ Il metodo Martinotti o Charmat, rispettivamente ideatore e brevettatore dell'attrezzatura, è un procedimento meno costoso e lungo della spumantizzazione classica che per la fermentazione del vino in cui si impiegano dei grandi contenitori (autoclavi), che trattengono all'interno la CO₂ (<http://www.innerwheel.it/documenti/spumantizzazione-880215085-716307030.pdf>).

Un vitigno resistente per esempio, deve esprimere buone attitudini agronomiche, coniugare tradizione e innovazione e permettere una riduzione dei trattamenti chimici e dei relativi costi, inoltre va posta enfasi alla gestione della difesa del suolo, delle radici, della sostanza organica e della nutrizione (Tomasi D., 2017).

Elemento essenziale di questa nuova agricoltura valida per ogni contesto, è ricercare i processi più sostenibili per affrontare il *climate change*, tutelando le risorse naturali dell'ecosistema produttivo.

Perlage si dimostra un'impresa all'avanguardia in termini di ricerca della maggior qualità dei propri vini, adottando le tecniche previste con l'approccio biologico e biodinamico e accogliendo la nuova frontiera dei vitigni resistenti in collaborazione con un Istituto di Agraria in Germania e un noto vivaio tirolese. La ricerca e sviluppo per alcuni vini prodotti, si sposterà in questa direzione per sperimentare nuove soluzioni più eco-efficienti.

Sulla tecnica, l'azienda di Ivo Nardi continua ancora oggi a ricercare l'abbattimento del rame che si accumula nel suolo riducendo la crescita dei microrganismi, nonostante si tratti di un elemento di origine naturale. Tra le novità del decennio in esame, vi è proprio lo sforzo nel trovare alternative compatibili al rame: tra queste vi è l'utilizzo di FITOIL, coadiuvante naturale abbinato a preparati di rame, autorizzato all'impiego in agricoltura biologica che contiene le malattie fungine⁸². Inoltre, «*in collaborazione con il C.E.C.A.T., Perlage ha realizzato delle sperimentazioni sui vigneti, parcellizzati con diversi dosaggi di rame e in alcuni casi miscelati con preparati d'alga e nuovi composti*» (perlagewines.com), consentendo di limitare l'utilizzo di rame del 35% che viene inoltre monitorato con delle centraline automatiche meteorologiche poste tra i filari dei vigneti per cogliere in anticipo i segnali di eventuali malattie della pianta⁸³.

Molto si è detto dell'attenzione alla terra e alla prevenzione dell'erosione che si mette in moto aggiungendo quantitativi appositi di compost per rendere più fertile il suolo e inglobare più acqua possibile. Per tutto ciò è fondamentale il lavoro sul campo degli agronomi di Perlage e il sostegno di tecnici ed esperti specializzati in collaborazione con i centri di ricerca e professionisti di grande valore per mantenere le uve sui livelli ricercati per ottenere vini salubri e di alta qualità. Gli accorgimenti previsti variano inoltre in base alla varietà d'uva biologica prodotta: non solo Prosecco Superiore D.O.C.G., ma anche Merlot, Cabernet, Pinot grigio, Chardonnay, Verdiso, Raboso e Incrocio Manzoni, nato dagli studi del prof. Luigi Manzoni.

E in questi anni inoltre che si definirono le tecniche di distribuzione dei filari a filoni alterni, si introdussero nuovi dispositivi come gli atomizzatori speciali con cariche elettrostatiche nonché un nuovo impianto di imbottigliamento, mentre rendeva la cantina più sostenibile e moderna (Nardi I., 2015).

2.3.2 Il primo Prosecco Biodinamico

Per quanto sia già stato scritto sull'evoluzione della tecnica per garantire l'equilibrio dei vigneti, va fatto un ulteriore passaggio che coincide con la formazione di nuove soluzioni finali di prodotto di

⁸² L'azione del prodotto consente di «*mantenere inalterata l'efficacia dei prodotti rameici quando addizionati di Fitoil e applicati a dosaggi ridotti rispetto alla dose normale di impiego*» (<http://agronotizie.imagelinetwork.com/difesa-e-diserbo/2004/12/13/fitti-coadiuvante-naturale-per-Sali-rameici-a-base-di-olio-di/1139?&ILNusrToken>).

⁸³ <http://www.perlagewines.com/vino-biologico.html>

alta qualità ottenute attraverso processi sempre più ecocompatibili. In questo senso nel 2005, Perlage Vini, per rispondere ad una domanda di consumatori sempre più sensibili al rispetto dell'ambiente, ha realizzato il primo Prosecco biodinamico marcato Demeter, ottenendo nel 2010, la certificazione dall'ente anche per l'intera cantina.

Il metodo biodinamico richiede quei principi di rispetto e cura della terra già insiti nei membri del nucleo familiare Nardi. Come detto precedentemente⁸⁴ il biodinamico è nato di fatto prima del biologico fungendo da suo precursore e lo scienziato austriaco Rudolf Steiner fu pioniere e ispiratore per molti agricoltori che adattarono le sue teorie, tra scienza, medicina e pedagogia, anche all'agricoltura. *«L'agricoltura fu l'ultimo settore cui Steiner si dedicò prima di morire e lo fece su richiesta di alcuni agricoltori che vedevano con preoccupazione i primi segni di degenerazione e debolezza che accompagnavano l'applicazione dei moderni metodi di coltivazione e in particolar modo il crescente uso di concime chimico»* (Civielle, 2013).

Le lezioni di Steiner del 1924 si concentrarono sulla preparazione di un concime ottenuto con il compostaggio, gettando le basi per una nuova concezione del settore che considerava anche il calendario, il cosmo e le relazioni con la Terra al fine di ottenere una coltivazione sostenibile.

Anche Perlage adottò questo sistema il cui output prevede dei preparati da spruzzo con materiali organici, il Cornoletame e il Cornosilice⁸⁵.

Oggi l'azienda rispetta gli standard di vinificazione fissati da Demeter, continuamente aggiornati, dopo aver ottenuto la certificazione nel 2005. *«In tutte le fasi del processo di vinificazione deve essere impiegata meno tecnologia possibile, e vanno usati meno coadiuvanti e additivi possibili. I coadiuvanti ed additivi attualmente permessi dovrebbero essere ridotti o gradualmente eliminati nel progressivo miglioramento delle tecniche di vinificazione»* (Civielle, 2013), si richiede inoltre di mantenere la qualità biodinamica dell'uva anche nell'output, per questo è preferibile la raccolta a mano delle uve (100% certificate Demeter).

Le stesse attrezzature e gli altri strumenti impiegati nei processi non devono compromettere la qualità del vino; inoltre si richiede di evitare per quanto possibile l'anidride solforosa e limitare altri additivi alcolici, minimizzare gli impatti negativi sull'ecosistema del vigneto e conservare la salubrità e il gusto del vino. Divieto assoluto a OGM, acido sorbico, fosfato diammonico, colla di pesce e gelatina, PVPP (Polyvinylpolypyrrolidone) e Ferrocianuro di potassio (Civielle, 2013). L'Associazione Demeter Italia vigila con ispezioni periodiche concedendo l'autorizzazione all'uso del marchio Demeter. Anche Perlage ha tradotto le tecniche descritte con il Col di Manza, Prosecco biodinamico Superiore DOCG Conegliano Valdobbiadene millesimato e il Fattoria di Vaira con Perlage Bianco e Rosso. Non si limitò tuttavia alla biodinamica, ma si attrezzò alla ricerca di procedimenti alternativi per ridurre i solfiti nei propri vini, creando il primo Prosecco prodotto con zero SO₂ nel 2008.

⁸⁴ Vedere paragrafo 2.1.4 *Cenni sul biologico*.

⁸⁵ Con il Cornoletame, preparato numero 500, *«il corno viene riempito con letame fresco all'inizio dell'autunno e sotterrato fino a primavera in un'area verde di un campo o di un orto. Il contenuto viene prelevato dal corno e conservato in un luogo fresco in un contenitore circondato da torba»*; per il Cornosilice (n.501) si procede così: *«dopo Pasqua, il quarzo viene frantumato fino ad ottenere una polvere finissima, mescolato con acqua piovana fino a formare un impasto e inserito nelle corna. Dopo parecchi giorni, l'acqua in eccesso può essere drenata. Le corna vengono messe sotto terra fino a tarda estate. Alla fine di settembre o all'inizio di ottobre, si recuperano le corna e il contenuto viene estratto e conservato in un barattolo di vetro in un luogo soleggiato. Le corna, dopo essere state vuotate, possono essere riutilizzate se conservate in una stalla durante l'inutilizzo»*. Dal link che segue: (<http://www.fondazionelemadri.it/pdf/1%20PREPARATI%20BIODINAMICI%20IN%20PRATICA.pdf>)

A tal scopo valgono alcune tecniche previste dall'IFOAM e consigliate in seguito agli aggiornamenti normativi dell'Unione Europea (Reg. UE 203/2012 che fissa nuovi limiti legali sul contenuto di solfiti nei vini).

Si dà rilevanza alla scelta del lievito, ai partner con cui si lega la SO₂ durante la fermentazione e alla rinuncia d'ossidazione. Tuttavia resta essenziale abbattere la contaminazione microbica, riducendo le temperature: *«la metodologia più efficace per diminuire la concentrazione di SO₂ nei vini finiti è quella di aggiungere la vitamina B1 (tiamina) a concentrazioni pari a 0,65mg/L prima della fermentazione, poiché previene l'accumulo di SO₂ legando i prodotti del metabolismo dei lieviti come il piruvato. I costi aggiuntivi - circa 0,015 € per 1000L - sono ampiamente compensati dai benefici poiché il piruvato diminuirà di 10mg/L l'accumulo di SO₂ nei vini ottenuti da uve sane, fino a 50mg/L per le uve con grappoli infettati da botrite⁸⁶»*, l'infezione della pianta detta anche “muffa grigia” (Fischer U., 2013).

Perlage come ha ottenuto un vino simile? *Animae Prosecco*, il vino biologico senza solfiti dell'impresa veneta, viene realizzato sostituendo i lieviti a bassa autoproduzione solforosa a quelli usati tradizionalmente sia nella vinificazione che nella successiva spumantizzazione. La purezza del vino ottenuto date le difficili condizioni di trattamento durante il processo produttivo ha inciso sul successo dell'azienda anche in chiave internazionale⁸⁷.

Il tutto è stato possibile grazie anche alla consulenza di diversi agronomi del C.E.C.A.T., Centro per l'Educazione, Cooperazione e Assistenza Tecnica⁸⁸ alle imprese agricole, in rapporti da diversi anni con Perlage come il CREA-VIT di Conegliano e il Consorzio del Prosecco Superiore DOCG. Per innovare, le collaborazioni diventano fonte strategica al fine di arricchire le conoscenze e competenze per affinare le tecniche di produzione, data l'elevata complessità che il metodo bio richiede e le condizioni microclimatiche a altimetriche della zona. Il progetto rinominato “No Sulfites” non è solamente un'innovazione di prodotto e di processo, ma altresì un nuovo modo di pensare con ricadute su tutta la popolazione in quanto incentiva ancor di più i consumatori a orientare il processo d'acquisto in maniera più consapevole e coscienziosa per la propria salute, evidenziato l'importanza di fruire di un prodotto più puro, esente di additivi chimici (Nardi I., 2015). Consiste in una di quelle innovazioni del tipo “social driven”, derivanti dal cosiddetto “chi sociale”, ovvero dall'analisi dei bisogni della società⁸⁹.

In tempi più recenti in virtù della crescente domanda di prodotti di origine non animale, Perlage ha prodotto il primo Prosecco vegano. Sgajo, Prosecco DOC Treviso Extra Dray Vegano è un vino premiato di pianura (certificato A.V.I. LABEL VEG) realizzato con la particolarità che *«durante il processo di chiarifica vengono utilizzate proteine di origine vegetale anziché di origine animale»* (perlagewines.com).

L'azienda farrese si adatta all'evoluzione dei tempi, innova continuamente i propri prodotti, ascolta le esigenze della clientela e degli altri stakeholder.

⁸⁶ IFOAM EU GROUP (2013): *Norme UE per la Produzione di Vino Biologico* - p. 40-41

⁸⁷ Dall'URL: <http://www.perlagewines.com/prosecco-senza-solfiti.html>

⁸⁸ Il C.E.C.A.T. ha sede a Castelfranco Veneto (TV) e collabora da diversi anni con Perlage in particolare sulla programmazione della produzione (http://www.cecat.it/chi_siamo.html).

⁸⁹ A. Brugnoli (2018): “La Responsabilità Sociale d'Impresa che genera business: sfide e opportunità per le aziende”; atti convegno (ined.) 30/1/2018, presso Unindustria Treviso.

Anche i mercati sembrano chiedere uno sforzo sempre maggiore al miglioramento nella tecnica per la tutela della salute del consumatore e l'innovazione coniugata alla tradizione è il modello che meglio risponde a queste esigenze.

Per i dipendenti di "Perlage Vini" diventa sfidante la ricerca del miglioramento continuo nei processi fermo restando l'innata attenzione alla terra e alle uve che rende più semplice il governo di determinate variabili. Le diverse avversità che colpiscono le piante e le condizioni meteorologiche tuttavia, rendono sempre più arduo calibrare tutte le fasi della produzione a partire dalla raccolta a mano dell'uva fino alla realizzazione del prodotto finito, mantenendo inalterati i principi nutritivi, la genuinità del vino e rispettando i rigorosi standard previsti dalle normative sul biologico.

Il segreto per Ivo Nardi resta quello di non fermarsi, studiare e aggiornarsi di continuo dando vita a collaborazioni strategiche per trasmettere le nuove soluzioni che offre la tecnicità e stimolare al dialogo, al dibattito in assemblea sulle scelte di nuovi investimenti o tecnologie sempre più eco-efficienti.

2.3.3 Reti del biologico

Un altro aspetto interessante nel cammino di Perlage è quello relativo alle collaborazioni, come accennato pocanzi. Col passare degli anni, l'accrescere delle nuove tecnologie, il cambiamento dei processi e delle scelte dei consumatori sempre più attratti dal bio, l'azienda si è aperta maggiormente alle collaborazioni non solo degli esperti agronomi, su tutte il C.E.C.A.T., ma anche al dialogo con le altre imprese. Fin dalle prime autocertificazioni, emergeva la comunanza di pensiero, il riconoscimento dei sistemi valoriali tra i diversi attori del biologico. Diversi erano gli imprenditori che nonostante le avversità che il metodo comporta, non abbandonavano la loro personale "battaglia" al sovra-utilizzo dei trattamenti fitosanitari.

In questo senso, nel 2009 è nato "Biombra", giocando con il termine veneto "ombra", ovvero il classico bicchiere di vino, e adattandolo al biologico. Il progetto ha preso vita durante una constatazione alla fiera Biofach⁹⁰ del 2007, su iniziativa della maggioranza degli stessi imprenditori vitivinicoli ed espositori legati dalla stessa regione di appartenenza (il Veneto) e dalla stessa provincia (Treviso). Sei le aziende coinvolte: Perlage dei Nardi di Farra di Soligo, l'azienda agricola La Jara di Mareno di Piave, Cantina Pizzolato di Villorba, Giol di San Polo di Piave, Galileo di Tezze di Vazzola, Durante di Cusignana di Giavera del Montello⁹¹ (Italiano F., 2009).

Le esperienze delle diverse imprese produttrici di vino biologico della marca trevigiana unite allo stesso tavolo per discutere di progetti agronomici e commerciali, cercando di arricchirsi con lo scambio reciproco di conoscenze e trovando insieme delle soluzioni per promuovere il vino biologico in Italia e all'estero, partendo dal proprio territorio d'origine. L'aggregazione, coordinata dal Consorzio Unindustria Treviso, fungeva da tramite per altri settori lungo l'intera filiera del vino, e ha costituito una rete di assistenza tecnica a disposizione delle aziende molto utile per il gruppo, tuttavia non ha condotto a risultati tangibili dal punto di vista promozionale del bio altrove, segno della

⁹⁰ Biofach è la più importante fiera commerciale del biologico al mondo e si tiene annualmente nel mese di Febbraio a Norimberga, in Germania.

⁹¹ Dall'articolo: <https://www.bereilvino.it/2009/01/nasce-a-treviso-biombra-primo-gruppo-tra-imprese-produttrici-di-vini-biologici/>

difficoltà che ancora oggi si ha per trasmettere ad altri imprenditori l'importanza di un'ideologia più ecologica.

Un pensiero, una mentalità che ha sempre accompagnato Ivo Nardi nel suo percorso. La recente idea precedentemente espressa di un "biodistretto" per il territorio del Prosecco D.O.C.G., manifesta l'intenzione di diffondere i benefici del biologico e la bontà dell'iniziativa per far percepire il problema dello sfruttamento delle risorse naturali agli altri imprenditori in primis locali, in linea con l'attuale questione della semplificazione del paesaggio per l'eccessiva superficie a vite nell'area.

2.3.4 Gli sbocchi commerciali di Perlage

Nel periodo in esame, un altro fattore che demarca il cammino e il successo dell'azienda è quello dei risultati acquisiti grazie alle fiere commerciali di settore.

I ricavi maggiori per l'azienda Perlage giungono ieri come oggi dall'estero più che dal mercato interno, a dimostrazione dell'apprezzamento non solo di uno spumante a denominazione di origine controllata e garantita e del suo terroir, ma anche la maggior sensibilità dei consumatori esteri ai prodotti di qualità certificata biologica.



Figura 20: Una recente edizione della fiera "Biofach" in Germania (foto: <https://www.greenme.it/informarsi/eventi-e-iniziative/15668-biofach-2015-biologico>).

Come riferito da Ivo Nardi, negli anni è emersa sempre più «la convinzione di avere un vantaggio ottenuto fin dalle prime autocertificazioni, soprattutto in Paesi americani e nordeuropei con altra mentalità in cui le tematiche di sostenibilità ambientale e nello specifico l'interesse per il bio, erano inseriti già da tempo». Senza fare leva specifica sul Prosecco, si esportavano più che altro la sua versione biologica e altre varietà di vino bio. Per diffondere questa simbiosi, l'azienda andava ad esporre all'estero, partecipando a "Biofach", a Norimberga, la fiera commerciale del bio (fig.20) più nota a livello globale, punto di riferimento e di dialogo per produttori, consumatori e distributori del biologico. I risultati economici andarono oltre le più rosee aspettative.

L'azienda presenza ancora oggi alla manifestazione dopo il grande impatto nei primi anni '90 che portarono l'azienda a puntare esclusivamente al biologico, segno dell'importanza dell'appuntamento sia a livello promozionale che economico.

E l'Italia? «Negli anni '80 e '90, il biologico era ancora un'attività pionieristica di poche persone, generalmente altamente valoriali, ma con scarse capacità imprenditoriali. Sia gli agricoltori che i negoziati erano piccoli e isolati, avevano difficoltà economico-finanziarie e non avevano una progettualità comune per permettere al settore di svilupparsi» (De Nardi G., 2017). Ragion per cui, le aziende "sopravvissute" alle iniziali difficoltà del biologico come Perlage, andavano all'estero ottenendo risultati notevoli.

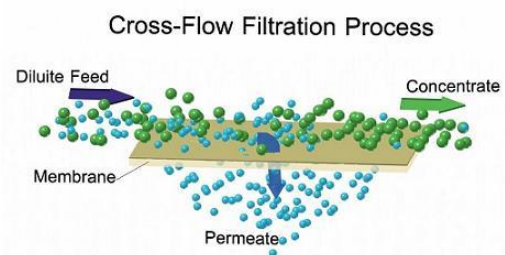
Negli anni '90 nacque un vero mercato del bio anche in Italia, grazie alla nascita di un distributore nazionale che riconosceva un equo prezzo ai prodotti biologici, copertura dei costi produttivi e un lavoro dignitoso.

Per mano di un gruppo di imprenditori nacque Ecor⁹² che negli anni successivi si unì alla catena NaturaSì, per essere presenti nelle principali città italiane con supermercati biologici (240 nel 2017), unendo competenze imprenditoriali e commerciali per crescere a fare comunità (De Nardi, 2017).

Perlage si rivolse da fine anni '90 a Ecor cosicché al mercato tedesco si aggiunse quello nostrano con la distribuzione dei vini, cui seguirono i banchi espositivi a “Sana”, il Salone del Biologico e del naturale di Bologna. Mediamente l'export garantiva comunque la fetta maggiore di ricavi, tra il 70 e l'80%, mantenendo questa incisività ancora oggi.

Come già evidenziato, il decennio 2000-2010 fu il periodo di crescita dell'export e delle certificazioni utili per educare, informare il consumatore e necessarie per operare oltre confine. La G.D.O. inglese e il protocollo “British Retail Consortium” per collaborare con le cantine britanniche e il mercato del Nord Europa tra paesi scandinavi e Olanda, condussero l'azienda a produrre utili da reinvestire in cantina. L'impresa tuttavia non aumentò le proprie dimensioni, mantenendo una posizione di basso profilo, ma facendosi conoscere ed apprezzare all'estero tramite i numerosi eventi legati al bio e producendo risultati positivi con un orientamento a lungo termine, volto soprattutto a trasmettere l'ideologia etica e sostenibile verso gli altri produttori. La scelta si allinea con quella di molte imprese agroalimentari specie quelle biologiche, per i rischi e relativi costi connessi ai diversi passaggi della supply chain: *«costi di ricerca dei produttori e compratori, la ricerca di prodotti con specifici attributi di qualità, misurazione della qualità stessa, la definizione di un prezzo, stipula contratti»* (Zezza A.,2015). *«Mentre alcuni rischi sono comuni a tutte le filiere agro-alimentari, la filiera del biologico si contraddistingue per la necessità di mantenere l'integrità lungo tutta la supply chain. Il costo associato al mantenimento dell'integrità, vista la piccola percentuale del biologico sul totale della produzione agricola, è un costo abbastanza elevato per gli intermediari»*. Per rafforzare quest'integrità diversi Paesi hanno scelto la strada dei marchi nazionali o regionali da soggetti privati, altri i marchi privati della GDO (Zezza A., 2015).

Perlage ha dunque scelto di mantenere una dimensione medio-piccola stabile, puntando sempre all'export producendo la quota maggiore di utili, ma aggiungendo la distribuzione nei negozi specializzati italiani alla vendita diretta.



2.3.5 Energia e gestione dei rifiuti

Perlage ha reinvestito gran parte dei margini nei processi produttivi per ridurre l'uso di rame, ma soprattutto nelle nuove tecnologie. Ed ecco un'altra delle azioni concrete da riportare nel decennio in esame.

Figura 21: Il processo di filtrazione tangenziale con membrane utilizzato con l'apposito impianto (foto: <http://permeare.com/enologia/filtrazione-tangenziale/>).

Si acquistarono un nuovo impianto di imbottigliamento e un sistema di filtrazione tangenziale del vino (fig.21) dotato di membrane minerali, senza coadiuvanti, per ridurre l'impatto ambientale anche in cantina, non solo tra i vigneti.

⁹² «EcorNaturaSì è il più grande distributore e franchisor in Italia di prodotti biologici e biodinamici. L'azienda nasce dalla fusione avvenuta nel 2009 di Ecor, il più grande distributore specializzato nel biologico e biodinamico, con il suo principale cliente NaturaSì, la più importante catena di negozi biologici in Italia» (De Nardi G., 2017).

Questo processo consente di ridurre l'uso di prodotti chimici, elimina le perdite di prodotto, mentre conserva ed esalta le proprietà organolettiche del vino (permeare.com).

In Perlage sono anche gli anni dei certificati verdi per l'energia elettrica e del passaggio alle energie a fonte rinnovabile con i pannelli solari per la produzione di acqua calda (Nardi I., 2015).

L'obiettivo era rendere sempre più sostenibile la cantina, sforzandosi di trovare le soluzioni meno inquinanti. Gli investimenti destinati agli impianti eco-compatibili hanno consentito il rilascio della certificazione biodinamica dall'associazione Demeter, già ottenuta per la produzione dei vini biodinamici, anche per la cantina, dando sostanza all'impegno continuo dell'azienda dei fratelli Nardi per rendere l'intera filiera sostenibile.

La sostenibilità ha toccato in parte anche la sfera dei rifiuti e del riciclo. Dal 2005 l'azienda in oggetto, consapevole dell'impatto di rifiuti e scarti di potatura, ha intrapreso un ulteriore sforzo per gestire in maniera più zelante ciò che altrimenti era destinato in discarica, toccando il 71% di raccolta differenziata. Si è deciso quindi di separare le frazioni riciclabili di prodotto e reimmetterle ove possibile nel ciclo produttivo, utilizzando il compost da residuo urbano, recuperando sostanza organica dalle sarmenti e rendendo totalmente riciclabili i tappi a vite, ma i progetti migliori sono sorti negli ultimi anni, segno della dinamica evoluzione dell'impresa che proseguendo il suo percorso, ha sviluppato nuovi progetti e investito costantemente per diventare sempre più un'azienda sostenibile a 360 gradi.

2.4 La scelta sociale di Perlage

2.4.1 Sostenibilità Sociale

I primi anni del 2000 hanno portato Perlage alla considerazione della sostenibilità in ottica non solo ambientale, ma anche sociale. Il legame con il territorio e dunque con la comunità locale si è andato rafforzando negli anni. La forte identificazione e senso di appartenenza alla terra in cui l'impresa opera si è ampliata alla sfera socio-culturale seguendo un'evoluzione naturale dell'agire aziendale. Non si tratta, però di attività di *charity*, bensì di iniziative di coinvolgimento della comunità territoriale e promozione di una consapevolezza ecologica.

Questo cambiamento è in realtà diretta conseguenza del modo di fare impresa. La cura per il territorio, l'amore nel fare bene le cose, ha spinto la famiglia Nardi al coinvolgimento anche della comunità a partire dai bambini nell'attività di vendemmia.

Si cominciò a parlare quindi di sostenibilità sociale, di coesione sociale. Non si pensava univocamente a fare profitti, bensì l'azienda si orientava partendo dai bisogni del territorio, dal rispetto delle persone, dalle disparità, dagli aspetti sociali, ponendosi di fronte al problema del "che cosa fare" per migliorare la situazione attuale e del "come" coinvolgere la comunità. I Nardi hanno pensato alle ricadute per la popolazione, agli impatti positivi che si possono esercitare con il proprio operato.

Si mise in atto quell'approccio delle *capability*, evocato da Amartya Sen⁹³ che mette la persona e il

⁹³ Amartya Kumar Sen (Bengala, 1933), economista e filosofo vincitore del premio Nobel per l'Economia nel 1998, ha proposto l'approccio alle capacità legato alla collaborazione tra le persone nel ripartire costi e benefici, coniugando economia e scienze sociali (Magni S.F., 2006).

loro *engagement* al centro. Del 2000 la pubblicazione “Lo Sviluppo è libertà” dell’economista in cui enfatizza il legame tra economia e sviluppo sociale con il coinvolgimento degli individui: «*in presenza di adeguate occasioni sociali, i singoli individui possono sia plasmare il proprio destino, sia aiutarsi reciprocamente in modo efficace. Non è necessario vederli prima di tutto come destinatari passivi dei benefici di un programma di sviluppo intelligente; esistono anzi ragioni molto forti per riconoscere il ruolo positivo di un’iniziativa libera e realisticamente sostenibile, e perfino dell’impazienza costruttiva*» (Sen A., 2000).

Anche Perlage decise di avviare delle attività pratiche che portino bambini e disabili all’educazione e alla formazione di una coscienza ambientale e di coesione sociale, sviluppando un processo cognitivo negli individui per apprendere con il divertimento e il lavoro di gruppo.

I valori dell’etica e della socialità diventano fondamentali e non devono rimanere chiusi in azienda o ai vertici (filantropia), ma piuttosto diffusi, coltivati e condivisi con soggetti esterni come la comunità locale stessa (Rossi F., 2017). Una scelta di base da considerarsi etica che non ha portato a risultati dal punto di vista economico. L’orientamento è chiaramente sociale, morale da tradurre nella trasmissione di determinati valori e di benessere e soddisfazione per alcune categorie di soggetti, comprese quelle disagiate, quindi non possiamo considerare queste attività connesse ad una dimensione economica. Gli effetti positivi sono dunque riconducibili solo alla sfera emozionale e non sono da confondere con le dinamiche della responsabilità sociale d’impresa o alla creazione di valore condiviso.

Tuttavia queste iniziative per quanto isolate, hanno rappresentato probabilmente un’altra tappa decisiva per la maturazione dell’azienda che non si limitò più alla considerazione dell’ecosistema dei vigneti, ma cominciava a guardare oltre i propri cancelli cercando proattivamente di contribuire ad un progresso della comunità, ragionando inizialmente sulla sfera emotiva ai fini di promuovere dei comportamenti responsabili.

2.4.2 Educazione nelle Scuole

Ad incentivare Ivo Nardi nel seguire anche questa via in qualche modo correlata all’insieme ideologico valoriale etico dell’azienda, è la scuola steineriana seguita dalla figlia dell’imprenditore farrese. Un altro evento in parte casuale da cui poi è nata un’utile collaborazione con l’istituto.

La libera Scuola Steiner Waldorf “Novalis” di Zoppè di San Vendemiano (TV) comprende sezioni dall’asilo fino alle prime classi superiori educando alla pedagogia dei valori fin da piccoli:

«il percorso pedagogico della Libera Scuola Steiner-Waldorf “Novalis” vuole sia rispettare queste particolari fasi evolutive, sia rivolgersi alla personalità intera del bambino, ed educare la sua volontà, il suo sentimento e il suo pensiero perché si possano sviluppare in lui, alla fine dell’intero ciclo, la capacità di formare rappresentazioni chiare e giudizi indipendenti, un’interiorità capace di far confluire armonicamente gli impulsi individuali nell’organismo sociale, il risveglio di tutte le proprie potenzialità creative» (lacruna.it). La scuola fa parte dell’associazione di pedagogia “La



Figura 22: I bambini guidati dal Presidente Nardi per la vendemmia (foto: perlagewines.com).

Cruna” e della più ampia Federazione delle scuole Waldorf italiana nata nel 1992. Il rispetto degli altri, l’educazione civica, ma soprattutto riconoscere, stimolare il talento nei bambini sono le basi di insegnamento nella scuola. Vi sono poi percorsi curativi e il piano paritario superiore ad indirizzo artigianale o agrario, dedicato ad apprendere il metodo biologico e biodinamico con pratiche sul campo⁹⁴.

Un piano di studi che si sposa con la filosofia del territorio e con l’agire rispettoso nei confronti dell’ambiente. La sensibilità della famiglia Nardi a queste tematiche ha condotto alla collaborazione che ha coinvolto i bambini in prima persona nell’attività di vendemmia con il classico vecchio schiacciamento delle uve, appuntamento che ora si rinnova abitualmente.

Il legame con le scuole è proseguito negli anni con altri progetti in ambito di sensibilizzazione alla sostenibilità ambientale sviluppando oltre alla ricerca del profitto e alla gestione efficiente delle risorse, anche la preoccupazione per la comunità, favorendo per essa una crescita culturale. Alle iniziative per le scuole sopracitate, «*si aggiungono i tirocini in azienda per aspiranti agronomi, eventi culturali in cui si lavora con persone diverse e quindi un patrimonio diverso, ampliando la sfera di responsabilità oltre l’azienda e oltre l’ambiente*»⁹⁵. Numerose quindi le iniziative guidate dai bisogni della comunità territoriale e rivolte anche all’educazione dei *millenials* e della successiva (generazione Z).

2.4.3 Progetti in ambito sociale

Sempre nell’ambito della coesione sociale, dal 2007 è iniziato il percorso con il C.E.O.D. (Centro Educativo Occupazionale Diurno⁹⁶) di Soligo (TV), estendendo la possibilità di vendemmia anche ai disabili. Un gruppo da 6 a 10 ragazzi si invitano annualmente in visita alla cantina a schiacciare l’uva, mentre è stata avviata anche la convenzione con l’ente per lo svolgimento di tirocini. Un’occasione per trasmettere loro un po’ di felicità e per mettersi in



Figura 23: I disabili del C.E.O.D. coinvolti nell'annuale vendemmia (foto: Perlage).

relazione con la realtà. Lo spirito del centro consiste proprio nel dare l’opportunità di aggregazione sociale a persone affette da disabilità motoria o intellettiva anche gravi, per prevenirne il rischio di isolamento. La partecipazione attiva diventa uno strumento utile a queste persone per integrarle nella comunità del territorio, ma anche per le aziende per accrescere la sensibilità sociale e il sistema di valori che si sedimenta nel tempo. Un effetto benefico sia interno che esterno.

Perlage si è direttamente impegnata in diverse iniziative di carattere sociale sostenendo per

⁹⁴ «Gli interventi di pedagogia curativa sono affidati alla Cooperativa sociale “Aurora”, che opera all’interno della Libera Scuola Novalis con lo scopo di offrire spazi e tempi di cura a bambini e ragazzi che necessitano di particolari attenzioni» (<http://www.lacruna.it/it/scuola>).

⁹⁵ Intervento di Ivo Nardi, amministratore di Perlage, al convegno “Società Benefit e le B Corp: la Responsabilità Sociale in pratica” organizzato dall’associazione Proetica presso Palazzo Giacomelli a Treviso (17/5/2017).

⁹⁶ «All’interno dei Ceod si programmano risposte mirate, rispetto ai bisogni assistenziali, relazionali, affettivi, sociali, educativi e culturali della persona con disabilità grave e gravissima, si sostiene la realizzazione personale attraverso l’accesso ad esperienze conoscitive, formative e lavorative ad hoc, anche tramite l’acquisizione di un ruolo attivo all’interno di un processo produttivo in ambiente protetto» (<https://www.ulss7.it/ceod-soligo>).

esempio “Intrecci”, progetto di recupero storico del baco da seta, partecipando a “le Vie dell’Acqua”, momento conviviale con le associazioni del territorio, impegnandosi in campagne di promozione del bere responsabilmente, nonché con il “Cinema in Cantina”, rassegna documentaristica dedicata ai temi più attuali della sostenibilità ambientale. Successivamente citiamo anche l’*Inclusion Challenge*, sfida non competitiva per migliorare l’inclusione sociale in azienda⁹⁷. Queste ultime iniziative sono nate altresì in linea con l’acquisizione di un maggior punteggio ai fini dell’ottenimento della certificazione B Corp (2016). La relativa valutazione d’impatto infatti fornisce una guida di base per le aziende che vogliono estendere il loro impatto positivo al di fuori dell’azienda. Le imprese che intendono certificarsi devono assumere una posizione più creativa ed impegnarsi ad elaborare attività inclusive più concrete ed efficaci, pena un’operazione di facciata volta solamente ad ottenere il punteggio necessario per essere B Corp, inutile e senza alcun ritorno reale per l’azienda.

Tuttavia non ci si può limitare ad attività episodiche, ma occorre ricercare poi costantemente di dare compimento a nuove idee, altre forme di comunicazione, nuovi spazi per diffondere la cultura della sostenibilità anche fuori dall’impresa e sostenere la propria comunità locale. Perlage è arrivata prima di altri nell’ampliare la sua prospettiva alle tematiche attinenti alla sfera sociale e grazie anche ad un personale giovane e dinamico è riuscita ad implementare delle iniziative creative e utili per le persone che circondano l’azienda, trovandosi negli anni successivi in posizione di vantaggio per avere la qualifica di Benefit Corporation. Una procedura che richiede tuttavia un approccio diverso a queste tematiche. Non bastano singoli progetti, bensì questi dovranno assumere una certa periodicità e sistematicità per creare valore nel lungo termine e conservare altresì la qualifica di B Corp.

Con il tempo nacquero quindi nuove attività dirette a diffondere una coscienza ecologica all’esterno. L’impresa in questa fase evolutiva cominciò a guardarsi attorno, estese il suo raggio d’azione alle persone al di fuori dell’azienda, provò a diffondere nel suo territorio i principi che l’hanno spinta e guidata in questo percorso rispettoso dell’ambiente.

Ciò nonostante queste iniziative, per quanto ancora oggi mantenute, si limitano a portare un benessere a livello emotivo, inclusivo, orientato ai processi cognitivi dei più giovani o dei diversamente abili, senza assumere un impegno realmente proattivo alla risoluzione delle questioni sociali.

⁹⁷ <http://perlagewines.blogspot.com/2011/06/csr-in-azienda-16-giugno-2011-open-day.html>

3 Il passaggio per la CSR

3.1 Cenni di Responsabilità Sociale d'impresa

3.1.1 CSR: le origini americane

Nel 2010, Perlage fece un'altra tappa da segnalare nel suo percorso tramite la registrazione allo Sportello CSR e Ambiente presso la Camera di Commercio di Treviso per le imprese che esercitano la responsabilità sociale d'impresa (*Corporate Social Responsibility*). Per capire esattamente questo collegamento occorre prima riflettere sul significato e sulle origini del termine "CSR" e con il proseguo del capitolo, anche l'evoluzione concettuale dello stesso verso la direzione della sostenibilità e del valore condiviso, termini oggi più appropriati per riferirsi ad aziende dotate e guidate da questi principi. L'obiettivo della terza sezione è proprio quello di cogliere questo "avvicinamento" e rifletterlo secondo l'esperienza del caso Perlage.

Il concetto di responsabilità sociale d'impresa ha radici ben lontane: dall'etica cristiana alla filantropia, dalla critica al capitalismo agli studi di economia aziendale. Le prime correnti di pensiero riconducibili indirettamente al successivo modello della CSR trovano riscontro nell'economista Adam Smith (1723-1790), noto per "La Ricchezza delle Nazioni", il quale enfatizzò la doppia prospettiva dell'azione individuale, ovvero da un lato relativa ai propri interessi, ma dall'altro attinente alla sfera collettiva. Smith elogiava il libero agire economico e l'esercizio di un'attività d'impresa con un obiettivo che andava oltre il tornaconto personale, osservando anche l'etica nei mercati⁹⁸. Si trattò di un primo monito, un segnale anticipato di quello che le grandi organizzazioni imprenditoriali avrebbero dovuto tenere conto in futuro.

La prima presa di coscienza giunse da un uomo di successo nel panorama industriale americano, Andrew Carnegie (1835-1919). Con la pubblicazione *Wealth* del 1889, egli affermava che i cosiddetti "men of wealth" avevano la responsabilità morale di reinvestire i propri guadagni per la comunità, per riconciliare ricchi e poveri e garantire equità nella distribuzione di ricchezza. Si impegnò in prima persona nel settore siderurgico riducendo salari e stipendi ai vertici, costi e prezzi, e devolvendo ai

⁹⁸ A. Smith (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. «In "Teoria degli Strumenti Morali" (1759) invece ragionò sul ruolo dell'etica nella società e del mercato» (Mio C., 2017).

bisognosi⁹⁹. La filantropia, ovvero la “restituzione” di ricchezza, veniva quindi considerata un dovere morale da Carnegie. Un altro businessman, G.W. Perkins¹⁰⁰ a inizio XX° secolo, riprese il concetto di filantropia, rivolgendosi agli altri uomini d'affari e ai monopoli incentivando ad una visione oltre il presente e alla presenza di maggiori responsabilità delle stesse rispetto alla collettività.

Perkins richiamò al problema delle disuguaglianze e disparità di reddito figlie di un'economia sempre più iniqua, e prima responsabile della povertà. Egli estese la filantropia dai singoli uomini ricchi alle grandi imprese, associando *Individual philanthropy* e *Corporate philanthropy* (Pillay R., 2015), ciò nonostante non portò a riscontri in ambito legislativo e rimase una concezione grezza, episodica, una risposta non troppo convincente dell'impresa alle complessità sociali e alle disparità retributive (Morri L., 2007).

Le prime forze che portarono in seguito alla dottrina della responsabilità sociale d'impresa derivarono dalla pressione dalle organizzazioni degli agricoltori, dalle Chiese, e dei sindacati industriali che cominciarono a farsi largo e ad essere approvati dalla società civile. Ci fu una seconda risposta del mondo dei *business leader* degli USA che per frenare la lotta dal basso, introdussero le prime forme paternalistiche di welfare aziendale dedicandosi alla salute e sicurezza dei lavoratori. Nacquero alcune buone pratiche che vennero presto messe da parte con la crisi del '29 (Morri L., 2007). La Grande Depressione dell'ottobre del 1929, oltre al crollo del mercato azionario (di grandi imprese come la *General Electric Company*), chiuse un capitolo di storia, il mito del *businessman* americano più forte di ogni accusa egli rivolta. Cadde la figura dell'uomo d'affari, «*il mito del businessman, eroe sociale dell'innovazione e del successo, protagonista - spesso deprecato ma in fondo ammirato e invidiato - della vita nazionale*¹⁰¹» (Morri L., 2007). Seguirono diverse scuole di pensiero (Clark¹⁰², Berle e Means) che tendevano a criticare il sistema capitalistico, il modello americano della grande impresa e l'accentramento del potere e che accennavano alla responsabilità dell'impresa quale soggetto economico incaricato ad assumersi un ruolo per portare benessere nella società. Berle e Means¹⁰³ toccarono l'argomento della *corporate governance*, sostenendo che la gestione dell'impresa non perseguiva gli interessi degli azionisti, ma i propri. La “proprietà passiva” (non gestita dai titolari) e il ritorno per gli azionisti che non lavorano e non assumono un rischio d'impresa, si giustificherebbe se tutta la società ne beneficiasse¹⁰⁴ (Lordi A., 2006).

Questi studiosi ritenevano già allora che l'impresa e i suoi gestori non dovevano univocamente pensare al trarre profitti, ma erano chiamati anche ad esercitare un'influenza positiva per le persone e per la realtà in cui essi operavano. Le imprese non potevano sottrarsi agli obblighi morali e avevano

⁹⁹ A. Carnegie (1889): *Wealth*; North American Review; stralcio disponibile all'URL seguente: http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/107/110273/ch20_a1_d1.pdf

¹⁰⁰ G.W. Perkins (1908): *Corporations in Modern Business; The North American Review*; Volume 187.

¹⁰¹ L. Morri (2007): “*C'era una volta in America...*”. Una nota sulle origini della responsabilità sociale d'impresa - p. 13-16; in Bertagni B., La Rosa M., Salvetti F. (a cura di): *Gli strumenti dell'etica degli strumenti e la responsabilità sociale. «Nella percezione popolare i businessmen apparivano ormai tutt'altro che coraggiosi cavalieri dell'industria e della finanza, creatori della prima società del benessere nella storia dell'umanità: erano solo pavidetti e squalificati piccoli uomini che si affannavano a mettere in salvo il proprio denaro, mentre i risparmi del ceto medio scomparivano inghiottiti dalla catena dei fallimenti bancari»* e le fabbriche chiudevano.

¹⁰² J.M. Clark (1926): *Social Control of Business*; American Journal of Sociology 32, n.1.

¹⁰³ A. Berle, G.C. Means (1932): *The Modern Corporation and Private Property*; Commerce Clearing House.

¹⁰⁴ A. Lordi (2006): *Interdisciplinarietà e pluralismo nel diritto d'impresa. L'integrazione delle esperienze e il ruolo del giurista. «La scissione tra titolarità e gestione oltre a porre il problema del controllo, crea un quesito di etica sociale e giustizia distributiva: come si giustificano gli azionisti alla luce dei principi classici del capitalismo?»*. Distribuire la partecipazione azionaria era una via.

una responsabilità verso la società anche per l'impatto che esercitavano sull'ambiente. Se pensiamo al modello T, ai monopoli statunitensi, all'eccessivo *laissez-faire*, non possiamo esimerci dal considerare gli aspetti negativi adducibili alle corporations, come le disparità di reddito, l'inquinamento o la concentrazione del potere.

Le numerose pubbliche dichiarazioni degli imprenditori sulla necessaria revisione del modello della grande impresa e presa di coscienza dei propri obblighi sociali verso lavoratori, clienti, comunità come Owen D. Young (in *General Electric*), segnarono la terza risposta degli amministratori, non tanto reattiva come le precedenti, ma caratterizzata da una forma proattiva.

Scherniti e sotto attacco, i businessmen mostrarono impegno per far rifiorire l'economia americana durante e dopo la seconda guerra mondiale e, sfruttando anche l'eccessiva politicizzazione dei sindacati che persero consenso popolare, essi risposero con una riflessione programmatica e con la consapevolezza di rappresentare l'istituzione economica più adatta a servire la società (Morri L., 2007).

Discorsi ripresi da H.R. Bowen¹⁰⁵ il quale definiva per la prima volta la CSR come l'insieme degli «*obblighi degli uomini di affari di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o seguire quelle linee di azione auspicabili in termini di obiettivi e valori nella nostra società*» (Sobrero R., 2016).

Bowen enfatizzò la posizione di leadership dell'uomo d'affari americano, la grande influenza che poteva esercitare e gli effetti delle sue decisioni che andavano ad incidere su diverse categorie di portatori di interessi. Le scelte adottate su prodotti o servizi, canali distributivi e di comunicazione, ricadevano sulle scelte dei consumatori e quindi sull'economia globale. Sorgevano spontanee domande quali, dato l'impatto che esercita il *businessman* sulle decisioni altrui e sull'economia in generale, sarebbe giusto considerare anche le conseguenze sociali delle decisioni dei privati? Bowen rispose di sì e da qui si cominciò a parlare di responsabilità sociale, ma anche di *public responsibility, social obligations, business morality*. I problemi dell'economia globale che toccavano libertà, equità, progresso, sicurezza e giustizia sociale dovevano essere oggetto di considerazione da parte degli imprenditori da integrare nella filosofia del *laissez-faire*, il libero agire economico al fine di tenere in piedi questo sistema complesso (Bowen H. R., 1953).

Sugli stessi ideali, nel 1958, B. Selekman¹⁰⁶ enfatizzò la necessità di ridare dignità alla libera impresa, «*la social responsibility of business diviene la nuova articolazione filosofico-morale del business, l'ideologia di un business vuole essere movimento, trasformarsi in istituzione non-individualistica*» (Morri L., 2007).

Negli anni '50 emerse un nuovo orientamento morale negli impresari dovuto anche agli impulsi dei cambiamenti del capitalismo, una nuova consapevolezza che fondata soprattutto sulla sanzione morale della società, come sosteneva Selekman, piuttosto che da una complicata autodisciplina. L'influenza esercitata dai sindacati, dal governo, dalle organizzazioni spinsero i businessmen a considerarsi "servitori della società" come definiti da Bowen (Morri L., 2007). Qui nacquero i presupposti della responsabilità sociale d'impresa; si richiamava il ruolo delle imprese quali reali soggetti economici responsabili, incaricati di rispondere alle domande che la comunità poneva.

¹⁰⁵ H.R. Bowen (1953): *Social responsibilities of the businessman; Introduzione* - p.6.

¹⁰⁶ B. Selekman (1958): *A Moral Philosophy for Management*; McGraw-Hill.

Anche Keith Davis ripose l'accento sul concetto di responsabilità: «*il rifiuto di responsabilità sociale conduce a una graduale erosione di potere sociale*»¹⁰⁷. Davis vedeva sindacati e politica come attori sfidanti alle imprese sul tema della CSR, costretti a intervenire qualora le aziende non avessero cambiato la loro cultura imprenditoriale.

Davis riteneva il business in grado di “farsi movimento”, di assumersi le responsabilità e di essere in possesso non solo degli obblighi morali, ma anche del potere di sostenere le aspettative sempre più ad ampio raggio dei portatori di interessi, un potere che deriva anche dal lato socio-umano. Anche E. Mayo e J. Mc Guire¹⁰⁸ ribatterono sulla necessità per le imprese di implementare anche finalità sociali. McGuire elogiava gli studi di Mayo osservando come il reale problema era proprio umano, sociale, non economico. Le imprese erano gli agenti del cambiamento, erano le relazioni umane ad esercitare un'influenza sulla società, a portare benessere alla comunità. Correva un'epoca di ridefinizione dei codici tradizionali, del lavoro in fabbrica senza cura dei lavoratori, di nuove qualità delle relazioni, di opportunità ricreative e di arricchimento delle competenze (Mc Guire J., 1963). L'impresa, motivando e contribuendo a sviluppare le persone, sviluppava la società, favorendo il progresso socio-economico e conducendo alla stabilità e alla sicurezza.

3.1.2 Responsabilità Sociale in Italia

Mentre l'America ha vissuto una critica massiccia per la prevalenza del modello delle grandi imprese, in occidente emersero le prime forme di rendicontazione sociale durante la seconda guerra mondiale¹⁰⁹, ma fu in Italia che si avviarono i primi discorsi inerenti alla responsabilità sociale.

Non vanno dimenticate innanzitutto, le basi etiche della Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica alle origini della responsabilità sociale d'impresa. Gli studi che seguirono trovano fondamento da solidi principi di natura morale della DSC che permettono anche di superare gli equivoci che definiscono la responsabilità sociale d'impresa come somma di buone pratiche o in ogni caso finalizzate puramente al risultato economico. «*La DSC può contribuire a superare questo equivoco evidenziando nei suoi principi un insieme equilibrato di valori da rispettare nella gestione intesa nella sua globalità. Secondo la DSC, una CSR “degnà del nome” (osiamo dire) comincia da una convinzione di base: l'impresa, dato che coinvolge uomini, è una realtà sociale perché gli uomini sono sociali. Nasce, cresce, ed è gestita in comune fra gli uomini coinvolti (gli stakeholder)*». Emerse l'apporto strumentale dato dalla Chiesa agli studi e alle applicazioni pratiche della CSR.

¹⁰⁷ K. Davis (1960): *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*; California Management Review; (11), p.73. Davis sottolinea come «*la mancanza di un'assunzione volontaria di responsabilità sociali da parte dei businessmen lascerebbe alla politica e alle controparti sociali il compito di assegnare normativamente o contrattualmente al potere economico quegli obiettivi di performance che la società comunque richiede e a cui esso si è mostrato sordo*». Rimedi politici come il *Fair Labor Standard Act* del 1938 erano interventi straordinari del Congresso alle mancanze delle aziende (Morri L., 2007).

¹⁰⁸ E. Mayo, (1969): *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*; UTET.

¹⁰⁹ In Germania nel 1938 nacque il primo bilancio sociale della società di elettrodomestici AEG, tuttavia prima di vedere altri esempi simili passarono altri trent'anni (Romolini A., 2007). Erano le prime forme di rendicontazione dove si indicavano obiettivi e primi impatti a livello sociale sulla comunità locale: «*questo prospetto, che potrebbe essere definito un antenato dell'attuale bilancio sociale, era formato da un quadro sintetico delle prestazioni a favore del personale e delle spese sostenute per la collettività*» (<https://www.studiorebecca.it/attachments/article/419/contabfinanza042003.pdf>). AEG, *Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft*, ovvero Compagnia Generale di Elettricità, fondata da Emil Rathenau, erogava l'energia elettrica e contribuiva a realizzare alcune opere pubbliche come quelle ferroviarie e di illuminazione. La società venne acquisita da Electrolux nel 1996.

«*La responsabilità sociale di un'impresa come tale non va confusa con singoli atti, ma riguarda l'insieme unitario della gestione, a cominciare dal core business*» (Alford H., Rusconi G., 2010).

Le encicliche di Paolo VI, Giovanni Paolo II (che in *Centesimus Annus* “rilegge” quella leoniana), Benedetto XVI, descrivono l'impresa come “comunità di lavoro”, enfatizzano il rapporto con gli altri e il comportamento del management orientato a creare valore anche per la collettività. In esse riferiscono che l'impresa debba perseguire scopi anche sociali e che il fatto di ignorarli generi dei costi sulla collettività che poi finiscono a carico dell'impresa stessa. In tema si riconoscono i meriti della DSC come base etica di partenza, più solida di quella offerta da altre tradizioni in quanto spiega «*come il bene comune creato fra gli stakeholder può essere realmente il criterio sul quale prendere decisioni socialmente responsabili, cioè spostarsi su di un livello teorico più coerente degli altri ad una realtà pratica*» (Alford H., Rusconi G., 2010). La DSC ha inciso sulla governance «*in quanto la DSC attribuisce all'impresa una grande responsabilità, soprattutto come leva per una responsabilità sociale, che penetra la cultura antropologica tramite la cultura aziendale*» (Baldarelli M.G., 2005). La cultura aziendale ha recepito quella cattolica col passare degli anni in quanto con le scelte di produzione e consumo, «*si manifesta una determinata cultura come concezione globale della vita*¹¹⁰» (Giovanni Paolo II, 1991). Ovvero, l'impresa intesa come entità economica capace e responsabile di incidere sulla cultura della società.

Se troviamo nella Chiesa Cattolica i fondamenti della CSR, possiamo scovarne le principali scuole soprattutto a livello nazionale, partendo e approfondendo la ragioneria e le scienze economiche, quando negli anni '20 si svilupparono i primi studi della materia secondo una prospettiva diversa, più ampia, con Alberto Zorli e Gino Zappa (1879-1960), ma fu dopo il boom economico del '60 che si parlò propriamente di *stakeholder* e di responsabilità sociale d'impresa, in particolare con Carlo Masini (1914-1995). In quest'epoca fiorirono anche i primi esempi applicativi di buone pratiche in aziende come nel caso “Olivetti”.

Il *Trattato di Economia Sociale* del professore Alberto Zorli¹¹¹ che richiamava l'impresa nel perseguimento del bene comune, fece da apripista alle teorie successive. Il docente elargì i principi di economia sociale e “i dati della Ragioneria”: «*La Scienza economica, come Scienza d'insieme, deve giovare di tutte le Scienze sociali, ma deve partire esclusivamente dai dati della Ragioneria. Se gli Economisti non si sono accorti che l'azienda è l'apparato economico dell'ente sociale, ossia della cellula sociale, ciò significa solo che non hanno intraveduta una verità assoluta*» (Zorli A., 1924). Zorli, allora professore dell'Università di Macerata, diede un punto di vista esteso alla ragioneria, non limitato alla sfera amministrativa, ma capace di concorrere a fornire una conoscenza più ampia di quella economica, considerandola come scienza autonoma.

Riprendendo gli studi di altri cultori della ragioneria come Cerboni e Besta, egli affermava che il loro torto era il mancato riconoscimento dell'economia sociale come scienza dell'azienda in quanto studiava nel loro insieme sia l'ente sociale, insieme organico di persone e beni, sia il relativo apparato economico, cioè l'azienda (Zorli A., 1924).

Anche Gino Zappa partì dall'economia aziendale pubblicando *Le Tendenze nuove negli studi di ragioneria e Il divenire sociale* dando nuovi sviluppi alla disciplina.

¹¹⁰ http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/it/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html

¹¹¹ A. Zorli (1924): *I dati di fatto della scienza economica aziendale, I dati della Ragioneria*; Titolo II, Capo I, in *Trattato di Economia Sociale* - p.49-52. Testo disponibile al link <http://www.adamoli.org/progetto-ocr/trattato-economia-sociale/PAGE0051.HTM>

Zappa¹¹² riteneva la ragioneria una materia viva e indispensabile per capire la realtà sociale, occorreva legare le materie economico-aziendali con quelle economico-sociali, allargando l'orizzonte di comprensione della gestione e organizzazione d'impresa. Erano le basi dell'Economia Aziendale che spinsero col tempo a guardare sempre più al di là della semplice rilevazione contabile, spostandosi alla considerazione dei fenomeni sociali derivati (Arena G., 2011).

L'economista Pietro Onida (1902-1982) riprese i concetti di Zappa, soffermandosi sull'impronta sociale che caratterizza l'economicità: «*la trascuranza dell'economicità, nella gestione dell'azienda, è per sé, antisociale e danneggia il bene comune*» (Onida P., 1960). Le imprese devono prefissarsi il raggiungimento del bene comune, o socialità, senza tralasciare l'economicità. «*Onida definì in un primo tempo l'azienda come un istituto sociale volto al soddisfacimento dei bisogni umani mediante l'attività di produzione e di erogazione*» (Siboni B., 2005) chiarendo ancor di più la sopracitata connessione.

Il docente Carlo Masini (1914-1995) arrivò indirettamente ai temi della CSR, approfondendo gli studi di economia aziendale. Con *Lavoro e Risparmio* nel 1970 definì l'impresa come una società, una comunità economico-sociale che si relaziona con l'ambiente esterno. Il soggetto economico si lega al concetto di bene comune e «*secondo etica e religione*» l'impresa deve perseguire obiettivi di natura non economica in virtù della molteplicità di interessi e bisogni da soddisfare di più portatori. Masini si concentrò sui lavoratori, figure che meriterebbero di essere rappresentate a suo dire nella *governance* quanto chi apporta il capitale e che dovrebbero ottenere le remunerazioni dovute per il fatto che il reale apporto dell'uno e dell'altro fattore non siano misurabili. La stessa società poiché istituto e comunità economica, ma anche sociale è messa in discussione qualora non protenda agli altri, al "bene comune", a mediare i differenti interessi in gioco, in particolare dei dipendenti e delle loro famiglie (Masini C., 1970).

Sul piano dei lavoratori, un riferimento che non può mancare è quello dato dagli imprenditori dell'epoca che si impegnarono in questa direzione, considerando proprio gli interessi soprattutto dei dipendenti. Olivetti, Camillo prima e il figlio Adriano poi, improntò fin dal principio l'azienda di famiglia (la *Ing C. Olivetti & C.*, prima fabbrica di macchine da scrivere) all'attenzione di chi ci lavora: dalla prima mutua in azienda ai servizi autobus per i lavoratori, dalla "Fondazione Burzio" per dare sicurezza agli operai al Consiglio di Gestione (1949-71) rappresentato anche dai dipendenti; quest'ultimo redasse la "Carta Assistenziale" relativa ai servizi sociali con funzione di solidarietà¹¹³, per cui «*non sono intesi come elargizione paternalistica del padrone, ma rientrano in una visione di responsabilità sociale dell'azienda. L'impresa è uno dei principali fattori di mutamento del tessuto sociale e quindi deve contribuire alla ricerca di una migliore qualità della vita individuale e collettiva*» (storiaolivetti.it).

Le idee di Camillo furono riprese dal figlio Adriano, che negli anni '50 ripose l'attenzione sui propri dipendenti per garantire loro copertura sanitaria, assistenza sociale, formazione, servizi culturali come le biblioteche. Il tutto in principio ravvicinato alla fabbrica di Ivrea e legato al rapporto tra il benessere dei lavoratori che garantivano un incremento della produttività e risultati positivi per l'azienda, ma

¹¹² G. Zappa (1879-1960) fu docente di ragioneria presso l'Università Bocconi di Milano e Ca' Foscari di Venezia fino al 1950. Scrisse *Le Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto editoriale scientifico (1927) e *Il divenire sociale ne Il Risparmio*, fascicolo 4 (1960).

¹¹³ <http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=638>



Figura 24: Adriano Olivetti all'interno della fabbrica di Ivrea (foto: lastampa.it)

mettendo sempre in primo piano la tutela dei dipendenti che potevano vivere la vita in fabbrica con più serenità e flessibilità con l'ulteriore possibilità di formazione e accrescimento culturale¹¹⁴.

Gli Olivetti rappresentarono la fonte di ispirazione per molti altri amministratori d'impresa, attenti non solo al profitto, ma anche al benessere dei propri dipendenti e alle questioni sociali: «la sua poliedrica personalità porta Adriano a impegnarsi non solo nel campo strettamente industriale e imprenditoriale, ma a occuparsi anche di problemi di urbanistica, di architettura, di cultura oltre che di riforme sociali e politiche¹¹⁵». Non vi era una separazione tra ingegneri e operai, i salari erano più alti, si ridussero gli orari di lavoro e si portò lo stabilimento fuori dalla città per consentire ai dipendenti facile accessibilità alla campagna per il tempo libero. Sono i primi cenni di responsabilità sociale in azienda in vista di qualcosa da porre anche alle attenzioni del legislatore.

3.1.3 CSR: Stakeholder Theory

Tornando all'estero, negli anni '60, maturarono nuove teorie attinenti alla CSR come quelle di William C. Frederick, il quale riteneva la responsabilità sociale come un dovere per gli imprenditori incaricati di un duplice compito: utilizzare le risorse per fini sociali e non circoscritti ai privati e vigilare sulla soddisfazione delle aspettative della collettività che il sistema economico avrebbe dovuto essere in grado di garantire¹¹⁶.

Negli anni '70 moltissime pubblicazioni tornarono sul tema *csr* con diversi economisti e docenti tra cui (citiamo) Jules Backman, S. Prakash Sethi, A. Carroll, Preston e Post, Gordon Fitch e Thomas Jones.

Essi rappresentarono diverse dimensioni della *csr*, ma erano accumulati da medesime idee di fondo. Gli studiosi riconoscevano delle responsabilità alle quali le società erano volontariamente chiamate ad accollarsi nei confronti delle diverse categorie di persone interessate dall'attività aziendale¹¹⁷.

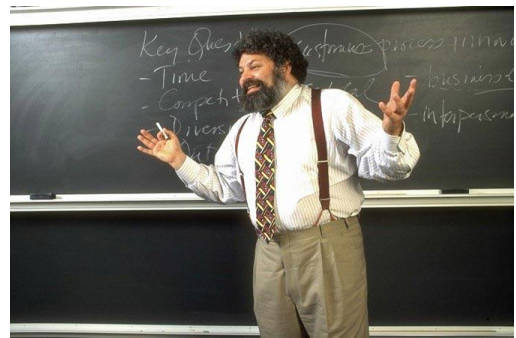


Figura 25: Robert Edward Freeman (foto: http://uvamagazine.org/articles/we_come_from_o_id_virginia)

¹¹⁴ Info su <http://www.storiaxisecolo.it/larepubblica/repubblicabiografie2.htm>; A. Olivetti (1901-1960) recitò così nel Discorsi per il Natale: «è motivo di compiacimento l'aver dato, negli anni scorsi, il massimo contributo alla soluzione dei problemi di lavoro della nostra città e dei paesi che ci attornano, ma dobbiamo ricordarci che esistono dei doveri di riconoscenza anche verso coloro che da anni contribuiscono al nostro sforzo direttamente qui nella fabbrica, e pertanto nello sviluppo che non dovrebbe ancora mancare al nostro progresso, non dimenticheremo di tutelare insieme ai figli delle altre famiglie, i figli della nostra famiglia, perché taluni di essi ormai attendono da anni di entrare nella fabbrica ove i loro padri lavorano» (Olivetti A., ed.2017)

¹¹⁵ http://www.fondazioneadrianolivetti.it/lafondazione.php?id_lafondazione=1

¹¹⁶ W.C. Frederick (1960): *The growing concern over business responsibility*; California Management Review, (2) - p. 54.

¹¹⁷ A. Carroll (1979): «*The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time*». Citazione disponibile al link: https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct

Risalendo al 1984 per riprendere i filoni di studi americani e soprattutto italiani rispetto alla molteplicità di portatori interessi dell'impresa, citiamo le tesi di Robert Edward Freeman. Egli, riprendendo le passate teorie, identificava nel suo saggio¹¹⁸ i portatori di interessi dell'impresa suddividendoli tra primari e secondari.

I primi, gli stakeholder in senso stretto cioè «tutti quegli individui e gruppi ben identificabili da cui l'impresa dipende per la sua sopravvivenza: azionisti, dipendenti, clienti, fornitori e agenzie governative chiave» (Freeman R.E., 1984). Freeman considerava gli stakeholder come gli individui che possono esercitare influenza in termini di prodotti, politiche e processi

La prospettiva dell'impresa e dei suoi uomini d'affari è progredita nel tempo; dalla figura del businessman egoista alla filantropia, dalle ragioni etiche all'ormai esplicita considerazione dei differenti interessi in gioco; in questa fase i contributi degli autori contrapposero la *Stakeholder Theory* alla *Shareholder Theory*, raggiungendo il concetto di *governance* allargata: le imprese dovrebbero tenere conto delle aspettative di diversi soggetti con cui l'azienda è in relazione andando oltre il valore economico per gli azionisti che diventano a loro volta stakeholder (clienti, lavoratori, fornitori, P.A., sindacati, associazioni, la comunità ecc. da considerare, o addirittura coinvolgere a fini decisionali).



Figura 26: La piramide di Carroll, 1991 (fonte: researchgate.net).

Nel 1991 Archie Carroll¹¹⁹ provò a fare ordine in dottrina, pubblicando la piramide della *Corporate Social Responsibility*. Alla base della piramide considerò la responsabilità economica nella dimensione distributiva della ricchezza prodotta in azienda e della proposizione di un prezzo equo per i consumatori; mentre al di sopra seguiva la responsabilità legale rispetto al contesto e alla legislazione vigente in un determinato Paese. Questi sono due fattori richiesti dalla società, sono responsabilità che la collettività si aspetta che vengano osservate, il che dal punto di

vista dell'impresa, significa rispettare puntualmente la legge. Come abbiamo già avuto modo di vedere, essere imprese socialmente responsabili significa andare oltre questi limiti: ecco quindi sul terzo gradino della piramide la responsabilità etica, ovvero la considerazione anche delle problematiche che toccano la sfera sociale, ciò che è giusto fare per la comunità e che essa si attende, mentre al vertice si collocano le *philanthropic responsibilities* "desiderate" dalla società. Carroll alludeva, non tanto alla mera filantropia, definibile come la "restituzione" di ricchezza da destinare ad altri soggetti, ma piuttosto mirava ad un concetto più ampio: il volontario impegno nel considerare gli interessi della comunità, del territorio, dei soggetti che hanno una relazione, un interesse in gioco con l'azienda fornendo ad esempio giustizia nelle retribuzioni e rispetto delle condizioni di lavoro

¹¹⁸ R.E. Freeman nel 1984 redige il saggio *Strategic Management: a Stakeholder Approach*.

¹¹⁹ Archie B. Carroll è Professore Emerito dell'Università della Georgia (Terry College of Business).

per i dipendenti, un prezzo giusto per i clienti o concorrere alla realizzazione di servizi e opere di pubblico interesse (Carroll A.B., 1991). Tuttavia non furono tutti d'accordo con questo cambiamento prospettico della responsabilità sociale d'impresa. I sostenitori della *Shareholder Theory* infatti vedevano nella soddisfazione degli interessi degli azionisti, un passaggio necessario per creare valore anche per gli stakeholder e di conseguenza per il sostentamento dell'impresa stessa. Quindi i portatori di interessi diversi dagli investitori, venivano visti da autori come Sundaram e Inkpen¹²⁰, come una sorta di mezzo per creare valore per gli azionisti e un incentivo per i manager il cui unico compito era quello di ottenere risultati economici per gli shareholders.

Edward Freeman con Wicks e Parmar criticò questi contributi mettendo gli azionisti sullo stesso piano degli stakeholder. La teoria degli stakeholder parte dal presupposto che i valori rientrano necessariamente ed esplicitamente nel modo di fare business. I manager sono chiamati a condividere il senso del valore che creano e ciò che riunisce i core-stakeholder. La teoria spinge inoltre i managers a chiarire il modo in cui intendano fare business, in particolare rispetto alle relazioni da instaurare con i diversi portatori d'interessi per raggiungere i rispettivi scopi¹²¹ (Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B., 2004). La teoria degli stakeholder si fa preferire in quanto mette le aspettative degli stakeholder in primo piano, al cui interno figurano anche gli azionisti, gli interessi dei quali se soddisfatti nel loro insieme, conducono all'equilibrio, alla conservazione dell'integrità dell'istituto impresa. Inoltre la teoria presuppone due questioni principali da tenere a mente per le imprese: scopo e responsabilità. Occorre instaurare delle relazioni con le altre categorie di soggetti per perseguire gli obiettivi dell'azienda e i managers devono domandarsi quali responsabilità hanno verso questi soggetti, cercando di ispirare i portatori di interessi in modo che tutti diano il proprio meglio: ecco che allora si può arrivare al valore economico per l'impresa nel suo insieme¹²² (Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B., 2004).

Regolamentare la *Corporate Social Responsibilities* era il passo successivo per dare chiarezza e definire la RSI in maniera univoca. Il dibattito è proseguito negli anni a venire conducendo gli studiosi della responsabilità sociale d'impresa verso nuovi punti di vista, spesso incontrandosi con l'accezione più ampia della sostenibilità e delle sue dimensioni come verrà illustrato nei prosegui della tesi.

3.1.4 CSR: regolamentazione

Se la RSI era oggetto di discussione e approfondimento da parte degli studiosi di diverse discipline, occorre andare oltre per trovare dei punti di incontro tra Paesi e realtà diverse sul piano normativo. Indirettamente, le imprese socialmente responsabili per dare prova all'esterno del loro impegno, ricorsero spesso, a partire dal 1997, allo standard SA 8000, che raggruppa «*requisiti sociali orientati all'incremento della capacità competitiva di quelle organizzazioni che volontariamente forniscono*

¹²⁰ A. Sundaram, A. Inkpen (2004): *The corporate objective revisited*. «*The goal of creating value for stakeholder is decidedly pro-shareholder*».

¹²¹ R.E. Freeman, A.C. Wicks, B. Parmar (2004): *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*. Articolo disponibile al link: <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.1040.0066>

¹²² «*Managers must develop relationships, inspire their stakeholders, and create communities where everyone strives to give their best to deliver the value the firm promises*» (Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B., 2004).

garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo». Lo standard è adottato oggi in 60 Paesi di tutto il mondo¹²³.

Nel 2000 un primo cenno di unità tra differenti Paesi sul tema CSR arrivò con il *Global Compact* al “World Economic Forum”, dove si stabilirono dieci principi suggeriti alle multinazionali su temi legati ad ambiente, equità sociale, rispetto dei diritti umani e lotta alla corruzione nonché le linee guida dell’OCSE¹²⁴ che rimandano a norme e buone pratiche volontarie per un comportamento responsabile delle imprese, modello valido anche per le PMI (Sobrero R., 2016).

Il principio fondamentale su cui basare il contributo al progresso sociale delle imprese che troviamo anche nelle Linee Guida OCSE (aggiornate nel 2011) è il seguente: *«le imprese dovrebbero tenere pienamente conto delle politiche in atto nei paesi in cui operano e prendere in considerazione i punti di vista degli altri stakeholders»* (OCSE, 2011). L’approccio che considera le persone che hanno interessi o influenza nei confronti delle aziende è sempre focale e va adattato al contesto territoriale in cui esse operano.

L’Europa risultava tuttavia ancora priva di reali riferimenti normativi alla *Corporate Social Responsibility*. Nel 2000 la Strategia di Lisbona fu un passo importante in questa direzione.

Quello che si può enunciare come il documento di partenza, l’incipit della CSR, elenca *«una serie di riforme strutturali da attuare negli ambiti dell’occupazione, dell’innovazione, delle riforme economiche e della coesione sociale, - monitorati dai Consigli Europei - specificando e cadenzando meglio una serie di obiettivi specifici»* (Sobrero R., 2016).

Dopo l’appello contro l’esclusione sociale di Jacques Delors, Presidente del Consiglio Europeo nel 1993, prese corpo il programma di riforme per il decennio 2000-2010 concordato nel marzo 2000, in sede straordinaria da parte del CE con cui si promossero una crescita economica sostenibile e la piena occupazione combattendo l’esclusione sociale *«nel contesto di un’economia basata sulla conoscenza»* (CE, 2000).

Nel 2001, l’Unione Europea delineò il primo quadro condiviso dedicato alla CSR, attuato dall’Italia nel 2003 tramite il progetto “CSR-SC” in collaborazione con Unioncamere. Venne pubblicato il Libro Verde¹²⁵ “Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese” che definiva la *Corporate Social Responsibility* come *«l’integrazione su base volontaria da parte delle imprese delle preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate (stakeholder)»* (COM, 2001).

Si misero insieme i contenuti emersi negli anni e il risultato fu la definizione ancora oggi concepita di responsabilità sociale d’impresa, i cui principi si fondano sulla volontarietà e sul coinvolgimento degli stakeholder, come dibattuto a lungo dagli studiosi.

Il Libro Verde aveva l’obiettivo *«di inviare un segnale alle varie parti interessate con le quali hanno rapporti: lavoratori dipendenti, azionisti, investitori, consumatori, poteri pubblici e ONG. In questo modo, le imprese investono nel loro avvenire e sperano che il loro impegno volontario contribuirà ad aumentare la loro redditività»* (COM, 2001).

¹²³ <http://www.sa8000.info/sa8000cosa/index.htm>

¹²⁴ Organizzazione per la Cooperazione e Sviluppo Economico (in inglese OECD). Riferimento alla Dichiarazione OCSE del 27/6/2000 per le imprese multinazionali con “principi e norme volontari per un comportamento responsabile delle imprese, conforme alle leggi applicabili” (OCSE, 2011).

¹²⁵ Commissione delle Comunità Europee, Libro Verde (2001) disponibile all’URL: <http://www.europarl.europa.eu>

I punti di fondamentale interesse ricavabili dal Libro Verde sono i seguenti:

- investimenti per la società e l'ambiente andando oltre gli obblighi giuridici;
- valenza non solo per le multinazionali, ma anche per le PMI;
- maggior efficacia nella produttività del lavoro ed incremento nell'efficienza d'impiego delle risorse naturali con benefici economici e reputazionali;
- partnership per favorire l'occupazione locale e attenuare conseguenze sociali delle ristrutturazioni aziendali;
- incentivo a presentare relazioni sui risultati nel settore sociale e ambientale (COM, 2001).

Risultava chiaro lo scopo di creare soprattutto un dibattito che vada a diffondere il più possibile l'orientamento socialmente responsabile nelle imprese. Il quadro attiene alle multinazionali pioniere e della posizione di apripista nei confronti delle aziende minori e di tutti i tipi di società, alla ricerca della coesione sociale in un contesto sempre più volatile, dinamico; alla gestione del cambiamento, alla protezione dei diritti dell'uomo e alla tutela dell'ambiente, incentivando reti europee, collaborazioni tra imprese, istituzioni e ascoltando i consumatori.

Successivamente il dibattito attorno alla CSR passò per il *Multistakeholder Forum*, organismo di dialogo e scambio di buone pratiche e iniziative di CSR in ottica trasversale, e per il nuovo Rapporto della Commissione Europea del 2006: "Alleanza Europea per la responsabilità sociale delle imprese" al fine di dare maggior impulso alle imprese europee per adottare pratiche socialmente responsabili nel proprio agire (Sobrero R., 2016).

A livello nazionale, con la legge finanziaria del 2005, nasceva la Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale, I-CSR¹²⁶ con cui si aprivano gli Sportelli della CSR presso le Camere di Commercio, favorendo il dialogo e progetti di formazione condivisi da diverse aziende. Gli sportelli consentivano alle imprese di registrarsi alle camere della propria Provincia, tramite una griglia auto valutativa che doveva comprendere 8 categorie di stakeholder, le relative aree tematiche e un set di indicatori quantitativi e qualitativi «*per controllare e dimostrare le performance organizzative*¹²⁷». Nonostante si cerchi di comparare le differenti realtà, lo schema di autovalutazione e l'assenza di un ente terzo di controllo rende tuttora il Registro difforme e scarsamente oggettivo.

Per gli standard adottati dalle imprese che si affacciavano al mondo della CSR si cita inoltre la norma ISO 26000:2010 che definisce le linee guida della Responsabilità Sociale d'Impresa complementari alle precedenti, ordinate nei seguenti sette filoni: «*responsabilità di rendere conto, trasparenza, comportamento etico, rispetto degli interessi degli stakeholders, rispetto del principio di legalità, rispetto delle norme internazionali di comportamento, rispetto dei diritti umani*». Inoltre con la normativa si evidenzia che «*la responsabilità di rendere conto implica anche il farsi carico delle responsabilità in caso di azioni scorrette, adottando adeguate misure allo scopo di porvi rimedio*

¹²⁶ Italian Centre for Social Responsibility: Fondazione e centro dati per diffondere la CSR in Italia, istituita con la legge finanziaria Art 1, comma 160 (csrtreviso.it), promossa dal Ministero del Lavoro, Unioncamere, Inail e Università Bocconi.

¹²⁷ Gli Stakeholder sono così raggruppati: 1. Risorse Umane, 2. Soci/Azionisti/Comunità Finanziaria, 3. Clienti, 4. Fornitori, 5. Partner Finanziari, 6. Stato, Enti Locali e Pubblica Amministrazione, 7. Comunità, 8. Ambiente. Ogni impresa avrà un Social Statement comprensivo della scheda anagrafica e di un set di indicatori specifico: «*Il Social Statement è lo strumento che consente alle imprese di: rispondere alle esigenze informative dei diversi stakeholder; dimostrare la loro capacità effettiva di sviluppare nel mercato e sul territorio politiche sociali attive, partecipare ad alcune delle iniziative di intervento sociale promosse dal Governo, accedere alle agevolazioni previste dal Governo*» (Bressan A., 2006); online al sito: <http://www.promoimpresaonline.it/>

e intraprendendo azioni volte a impedirne la reiterazione¹²⁸».

Sul piano internazionale l'ultimo passaggio significativo da segnalare è avvenuto nel 2011 con la Comunicazione "Strategia Rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di CSR", per rinnovare la promozione della RSI, utile anche per la società nel suo complesso in ottica di sviluppo sostenibile (Fiorani G., Jannelli M., Meneguzzo M., 2012). La Commissione nel 2011 definisce quindi la CSR come la responsabilità per l'impatto provocato dalle imprese sulla società. Infatti diversi studi dimostrano come *«le strategie di responsabilità sociale possono effettivamente portare alcuni benefici alle imprese e, risolvere al contempo, alcuni problemi di tipo sociale ed etico che interessano il rapporto tra azienda e stakeholder»* (Burchi B., 2013).

Si è passati dunque da una definizione di responsabilità sociale d'impresa attinente alla sfera morale, alle motivazioni etiche che dovevano spingere gli uomini d'affari a perseguire politiche di interesse comune, all'allargamento dei diversi interessi degli stakeholder dell'impresa unito al concetto di volontarietà, fino alla responsabilità per impatto che indirettamente rimanda alla misurazione, alla performance di risultato della aziende non più limitato ai valori economici, ma anche all'ambiente e alla società. Per questa ragione oggi sentiamo parlare sempre meno di responsabilità sociale d'impresa, e sempre più di sostenibilità e imprese sostenibili, di *green economy* e creazione di valore condiviso nel mondo imprenditoriale.

3.2 Dalla CSR alla Sostenibilità

3.2.1 Evoluzione concettuale

Riprendendo quanto espresso nel precedente paragrafo, il passaggio successivo sarà quello di argomentare le motivazioni che hanno fatto disperdere l'attenzione verso la CSR, in favore della conseguente evoluzione del concetto nella prospettiva più ampia: il paradigma della sostenibilità o del valore condiviso, diffusi in epoca moderna. Tale constatazione sarà utile per verificare il punto di vista di Ivo Nardi e dell'azienda farrese che verrà illustrato nel paragrafo 3.3, rispetto a questo passaggio fondamentale per la disciplina.

Alla luce di quanto esposto nel capitolo, perché la responsabilità sociale d'impresa portò a fraintendimenti e divergenze d'opinione? Perché ancora oggi viene spesso associata alla filantropia? Come accennato, il dibattito sulla CSR ha lasciato spazio ad equivoci tra studiosi e addetti ai lavori, a maggior ragione con i tentativi di regolamentazione della Commissione Europea. Partendo dalla stessa definizione sopracitata nel Libro Verde del 2001 relativa alla volontaria integrazione delle questioni socio-ambientali nelle aziende concepita come sistema nonché come *«modalità di gestione stessa dell'impresa, conscia delle ripercussioni, oltre che economiche, anche sociali ed ambientali delle proprie attività»*, fu oggetto di più letture (Monaco M., Stanzani C., 2007). Infatti, nella realtà delle cose tale constatazione fu percepita dal mondo imprenditoriale e sindacale come fortemente evasiva. In particolare gli stessi amministratori non erano concordi nel creare un quadro normativo unico europeo delle pratiche di RSI.

¹²⁸ Dall'URL: <http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.htm> (Linee Guida ISO, International Organization for Standardization, 26000:2010).

«Esisterebbe, infatti - a loro giudizio - una contraddizione tra la natura volontaria di queste, studiate e spontaneamente applicate dalle singole imprese ed il tentativo di catalogare e forzare tali pratiche in uno schema comune poco diversificabile» (Monaco M., Stanzani C., 2007).

Più parti hanno evidenziato che lo stabilire delle iniziative volontarie sarebbe controproducente, poiché avrebbero fatto fatica ad integrarsi nella variegata realtà imprenditoriale, sarebbe stata una mossa poco conveniente per le PMI come per le grandi aziende, costrette a sforzi e cambi di strategia costosi¹²⁹ (Monaco M., Stanzani C., 2007). C'era poi chi riteneva l'univocità di criteri standardizzati come condizione necessaria per i consumatori, poiché non basterebbe una somma di buone pratiche volontarie a proteggerli nelle scelte d'acquisto. Soprattutto i sindacati chiesero che l'unità della CSR a livello regolamentare toccasse la qualità del lavoro, la formazione e la partecipazione dei dipendenti.

La Comunicazione della Commissione europea nel 2002 provò, senza successo, ad andare incontro alle parti sociali senza prendere una posizione chiara, limitandosi a sostenere la cooperazione e condivisione di *best practices* di RSI tra imprese, con le grandi imprese a far da traino per le PMI al fine di catturare la fiducia dei consumatori, fattore chiave per la crescita economica¹³⁰.

Per quanto si cominci a includere la nozione di sviluppo sostenibile nella documentazione europea nel tema, il dibattito proseguì con una discussione, il Forum Europeo Multilaterale nell'aprile 2002, che avrebbe dovuto portare ad una politica condivisa in materia. Non fu così, per la CES¹³¹ e le ONG permaneva l'idea che per sviare dall'equivoco di "approccio filantropico", servivano degli standard unitari cui le imprese sarebbero state tenute a conformarsi, suggerendo un rapporto annuale da redigere delle proprie attività di RSI, garantendo trasparenza e qualità (Monaco M., Stanzani C., 2007). Nella Comunicazione del 2006¹³², la Commissione intendeva escludere obblighi di uniformità della CSR, poiché in conflitto con il comportamento volontario. Introdusse inoltre un'alleanza in proposito, *«aperta alle imprese europee di tutte le dimensioni, che sono invitate ad aderirvi. Si tratta di un quadro politico per le iniziative nuove o esistenti in materia di RSI delle grandi imprese, delle PMI e delle parti interessate, non di uno strumento giuridico che deve essere sottoscritto dalle imprese, dalla Commissione o da un'autorità pubblica, ma di un processo politico destinato a promuovere l'idea della RSI nelle imprese europee»* (COM, 2006). Questo ha significato l'instaurazione di un dialogo con le imprese, escludendo gli altri portatori di interesse, come i lavoratori e i loro rappresentanti come contestato dai sindacati prima e dal Parlamento poi. Con l'estromissione delle società civile dall'Alleanza Europea, la Commissione lasciò un vuoto politico dando *«l'impressione di essere business oriented, più favorevole ad una parte sociale che ad un'altra»* (Monaco M., Stanzani C., 2007).

La spaccatura ha di fatto spento l'idea di un quadro unitario, lasciando dubbi ricorrenti nella disciplina tra cui la difficoltà a tracciare la differenza tra ciò che si deve fare e ciò che si può fare e le conseguenze da ciò che si è impegnati a svolgere (Bellisario E., 2012), favorendo la proliferazione di

¹²⁹ M. Monaco, C. Stanzani (2007): *La responsabilità sociale delle imprese: la prospettiva europea* - p.36-50; in B. Bertagni, M. La Rosa, F. Salvetti (a cura di): *Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale*.

¹³⁰ COM (2002): *Responsabilità Sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*; n.347; <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26034>

¹³¹ Confederazione Europea dei Sindacati.

¹³² COM (2006): *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*; al link: http://www.bg.camcom.gov.it/export/sites/default/macroaree/camera/convegni-e-seminari/atti-seminari/content/novita/allegati/20060511-comun_commis_europea.pdf

tantissime espressioni, cominciando dalla numerosità ed eterogeneità degli standard (SA8000, EMAS, ISO 14000, ISO 26000, per citarne alcuni), con conseguente «difficoltà per le imprese di scegliere quelli più appropriati alla propria organizzazione, che a sua volta ne disincentiva la stessa adozione», per non parlare delle differenze di attuazione nazionale delle linee guida internazionali¹³³ (Bellisario E., 2012). Difficoltà che inevitabilmente poi riscontrava anche il consumatore, trovandosi confuso di fronte ad una pluralità di espressioni complesse da verificare ed associare alle imprese. Ciò valeva per gli standard, come per la molteplicità di strumenti della CSR adottabili dalle imprese (codice etico, bilancio sociale ecc.).

Sintetizzando questa parte, la RSI è stata presentata dall'autorità comunitaria come un meccanismo guidato esclusivamente dal mercato, autoreferenziale, senza aver dato spazio ad un quadro di regolamentazione che assicuri il suo adeguato funzionamento. Stabilendo inoltre che la RSI sarebbe presa in carico esclusivamente dalle aziende, «la Commissione ha introdotto lei stessa un aspetto di ambiguità che effettivamente mina la credibilità della sua attenzione verso questo tema» (Monaco M., Stanzani C., 2007). Anche per questi motivi la CSR è andata via via arenandosi, o quanto meno si è assorbita nei concetti più ampi di sostenibilità o valore condiviso.

Oggi è difficile riassumere il significato di CSR. Da un lato le parti sindacali e le organizzazioni non governative hanno sempre insistito su una concezione di RSI come attinente al ruolo sociale che l'impresa è tenuta a giocare, pur sempre nell'ambito della volontarietà, prefiggendosi anche regolamentazione e sanzioni per chi non dovesse attenersi al più importante interesse sociale. C'era invece chi vedeva la responsabilità sociale come alternativa ad ogni tipo di regolamentazione in coerenza col mercato, con economicità e competitività. Anche le stesse ragioni per cui un'impresa dovrebbero caricarsi di questa responsabilità hanno visto innumerevoli assunzioni: l'azienda come istituto sociale che ha il compito di concorrere allo sviluppo economico e sociale e adempiere la sua funzione non solo verso gli azionisti, consumatori o fornitori, ma anche nei confronti della comunità, oppure i sostenitori della governance allargata e la necessità di assicurare una remunerazione per tutti gli stakeholder dai gestori. Interpretazioni che convergevano nell'idea comune di soddisfare anche altri interessi oltre a quello degli azionisti e allo scopo profitto dell'impresa¹⁶⁴ (Costi R., 2004), ma spesso rimaste ostaggio delle logiche del mercato, che hanno visto la Commissione Europea limitarsi a spettatrice enfatizzando obiettivi di crescita occupazionale ed economica, ma non allo sviluppo sostenibile (Monaco M., Stanzani C., 2007).

Sul piano applicativo, un altro elemento in sfavore alla terminologia, è quello relativo al percorso intrapreso da diverse aziende, spesso troppo eterogenee per definirsi all'unanimità come socialmente responsabili, come riscontrato da Ivo Nardi nei registri della Camera di Commercio. «In generale possiamo affermare che molto spesso il percorso è attuato in maniera tutt'altro che volontario: qualche volta per un obbligo morale, spesso per reagire ad attacchi della pubblica opinione ovvero per adeguarsi a comportamenti di una delle forze competitive, infine per adeguarsi ad obblighi normativi» (Nannini L., 2007). Ritenersi responsabili presupponeva una consapevolezza di sé, il sapersi domandare quali siano i propri valori e quali effetti comportino le azioni implementate.

In poche parole, il termine di CSR non è stato in grado di farsi comprendere per quello che

¹³³ E. Bellisario (2012): *I paradossi* - p.46; et *I problemi emersi nella prassi* - p.169; in *La Responsabilità Sociale delle Imprese fra Autonomia e Autorità Privata*.

¹³⁴ Elaborato da S. Zadek (2004): *The Path to Corporate Responsibility*; Harvard Business Review.

era il suo reale significato, confluendo ancora oggi nell'associazione comune con la *charity* oppure viene spesso intesa come reazione ad una pressione esterna al fine di non danneggiare la *reputation* aziendale.

Risultava quindi ineluttabile comprendere una nuova prospettiva che consideri l'agire della singola impresa come soggetto economico in grado di contribuire nella generazione di effetti di entità generale, secondo un panorama globale¹³⁵ (Argante E., 2007), un'idea necessaria per la stessa sopravvivenza delle aziende e dell'intero sistema economico: parliamo della prospettiva della sostenibilità. Non è più filantropia, non è più una somma di attività volontarie, ma è qualcosa di più grande e condiviso; la sostenibilità parte dai valori e dalla comprensione delle aspettative degli stakeholder dell'impresa e include le sfide da accogliere dalle imprese per sostenere proattivamente uno sviluppo sostenibile in ottica allargata. Per la sua natura complessa, va quindi considerata come una scelta in chiave strategica, in quanto motivata da una consapevolezza diffusa nell'organizzazione di interessi e tematiche locali, ma anche globali che richiedono una visione di lungo periodo. La sostenibilità include tre dimensioni (ambientale, sociale ed economica) che possono guidare verso il vantaggio competitivo, costruendo un percorso forte e credibile, evidenziando le aspettative dei propri portatori di interessi, incrementando di conseguenza il valore reputazionale e la fiducia dei consumatori e degli altri stakeholder (Paronetto M., 2017). Un circolo virtuoso, un'opportunità per crescere, innovare, competere e rafforzare il legame con i propri dipendenti, fornitori, clienti che vede ancora discrasie, eterogeneità negli strumenti, ma che ora è divenuto qualcosa di valenza tattica, strategica e soprattutto condizione fondamentale per fare impresa. Chi ancora non ha percepito la grandezza della sostenibilità probabilmente ha o avrà difficoltà nel lungo termine.

Si va delineando un quadro che ormai uscito dai binari della CSR, in direzione della sostenibilità in chiave complessiva ed effettivamente raffigurante del concetto di responsabilità. L'innovazione e il progresso tecnologico fanno da traino a questa evoluzione su tre diversi aspetti: sul piano delle conoscenze, ovvero le informazioni relative ai contesti sociali e agli shock ambientali, sul piano dell'utilizzo più corretto delle risorse e infine a livello di impatto del business stesso, laddove si va a creare un connubio tra creatività, conoscenza e imprenditorialità alimentato dalle innovazioni¹³⁷ (Berkhout A.J., 2006). «Senza informazione sugli effetti che le attività economiche possono avere, è molto difficile che le imprese possano operare in modo sostenibile. Si consideri al proposito che l'impatto di molte attività produttive e di innumerevoli prodotti non è conosciuto perché non è immediatamente percepibile» (Vicari S., 2016). Tali conseguenze infatti si verificano spesso con la reiterazione di comportamenti errati, ma con effetti visibili solamente nel lungo, se non nel lunghissimo periodo.

Negli ultimi anni il tema della sostenibilità e dello sviluppo sostenibile sono divenuti centrali nel dibattito internazionale. «L'accresciuta consapevolezza che non può esistere una crescita durevole senza adottare un approccio olistico in grado di legare le variabili economiche e quelle sociali ed ambientali» (Scipioni A., Manzardo A., 2017).

¹³⁵ E. Argante (2007): *Imprese responsabili: per amore o per forza* - p.120; in B. Bertagni, M. La Rosa, F. Salvetti (a cura di): *Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale*.

¹³⁶ M. Paronetto (2017): *la sostenibilità d'impresa* - p.10-11 in M. Paronetto (a cura di): *Il Valore della Sostenibilità*.

¹³⁷ Articolo accademico del docente A.J. Berkhout, Delft University of Technologies, scaricabile all'URL seguente: https://www.researchgate.net/profile/Patrick_Duin/publication/228657169_Innovating_the_innovation_process/links/0deec51cbfd6e99eb7000000/Innovating-the-innovation-process.pdf

Anche la Commissione si è espressa a più riprese in merito, già negli anni '90 dopo il famoso Rapporto Brundtland, enunciando gli obiettivi di sviluppo sostenibile¹³⁸ da condividere tra diversi attori del panorama economico.

Nell'ultimo ventennio, l'UE ha indirizzato i programmi in questa direzione, accorpando i significati della CSR nelle politiche di sviluppo sostenibile, tuttavia non si è mai realizzato un piano realmente condiviso tra imprese e altri attori interessati, per cui oggi possiamo affermare che c'è ancora molta confusione a livello comunitario nel collegare queste tematiche. Si segnalano a tal proposito il *Global Compact Lead* nel 2011 per promuovere attività di dialogo e condivisione di esperienze e buone pratiche sostenibili innovative, (sviluppato per un numero limitato di multinazionali europee) e la Direttiva sulla trasparenza dell'informativa *non-financial* in tema di imprese responsabili e sostenibili, la quale obbliga le *corporations* al trattamento e alla rendicontazione delle informazioni di natura ambientale e sociale¹³⁹ (Sobrero R, 2016).

Recentemente, nel 2015, le Nazioni Unite hanno lanciato gli SDGs, ovvero 17 tematiche di interesse globale con 169 obiettivi specifici per perseguire lo sviluppo sostenibile nel nostro pianeta entro il 2030¹⁴⁰ (Scipioni A., Manzardo A., 2017), una politica che impegna in prima battuta le imprese, quali istituti economici in grado di incidere sui modelli di consumo (oggi non più sostenibili), oltre che di produzione.

Anche a livello locale è arrivata una mossa in questa direzione. Unindustria Treviso ha istituito una delega al tema dell'Etica e Sostenibilità¹⁴¹, nello specifico con "Progetto Sostenibilità" (2015) punto di incontro, dialogo e condivisione tra imprese associate (ad oggi 23, un numero ristretto che comprende imprese che da anni hanno maturato una consapevolezza di sostenibilità nel trevigiano), i cui progetti vengono messi a disposizione anche di scuole e altre istituzioni per cercare di diffondere i principi dell'agire in maniera sostenibile e gli strumenti per farlo. Ritornando ai concetti predetti, sarebbe saggio aprire maggiormente l'iniziativa ad altre categorie di stakeholder.

Nel complesso è chiaro che anche la autorità pubbliche inizino a comprendere la necessità di una nuova visione del panorama economico per non compromettere l'equilibrio del pianeta per le future generazioni. Una prospettiva che confluisce nel concetto di sostenibilità o tutt'al più con la creazione

¹³⁸ COM (1996): Comunicazione Commissione Comunità Europee: *l'Ambiente in Europa: quali direzioni per il futuro? Valutazione globale del programma di politica e azione della Comunità europea a favore dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile. «Le sfide principali cui siamo confrontati sono legate ai modelli insostenibili di consumo e produzione che: pregiudicano la qualità dell'ambiente; provocano preoccupazione per la salute e la sicurezza; sprecano risorse; provocano nuove condizioni climatiche potenzialmente nocive»* Dal link: http://ec.europa.eu/environment/archives/action-programme/pdf/99543_it.pdf

¹³⁹ La direttiva 2014/95/UE si applica per «le imprese di grandi dimensioni che costituiscono enti di interesse pubblico e che, alla data di chiusura del bilancio, presentano un numero di dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 500, includono nella relazione sulla gestione una dichiarazione di carattere non finanziario contenente almeno informazioni ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa, dei suoi risultati, della sua situazione e dell'impatto della sua attività». In Italia, la direttiva è stata recepita con DLG n.254/2016. Documento al link: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0095> secondo la proposta di direttiva del 16/4/2013 e quanto disposto nella Relazione sulla «responsabilità sociale delle imprese: promuovere gli interessi della società e un cammino verso una ripresa sostenibile e inclusiva»; Dai link seguenti: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2013\)0207/com_com\(2013\)0207_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2013)0207/com_com(2013)0207_it.pdf) et <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A7-2013-0023+0+DOC+PDF+V0//IT&language=IT>

¹⁴⁰ A. Scipioni, A. Manzardo (2017): *l'innovazione sostenibile come motore del fare impresa* - p.15 in M. Paronetto (a cura di): *Il Valore della Sostenibilità*.

¹⁴¹ Delega conferita proprio a Ivo Nardi di Perlage nonché Vicepresidente di Unindustria Treviso.

di valore condiviso.

3.2.2 La creazione di valore condiviso

Il dibattito sulle tematiche preposte si è spinto negli anni sempre più verso ciò che sta attorno all'impresa, i suoi portatori di interessi e le relative aspettative. Dalla CSR si è giunti alla nozione di sostenibilità secondo le tre note variabili e all'importanza della stessa in chiave strategica.

In tempi recenti, questa integrazione tra le tre dimensioni di performance ha assunto particolare rilievo¹⁴². *«Il punto massimo di integrazione è rappresentato dal concetto di shared value (valore condiviso) proposto da Kramer e Porter in un loro articolo¹⁴³ pubblicato dalla Harvard Business Review nel 2011. Mentre la CSR ruota attorno al concetto di responsabilità, la sostenibilità (o valore condiviso, nell'accezione di Kramer e Porter) richiama la generazione di valore per tutte le categorie di stakeholder»* (Mio C., 2017). Porter e Kramer enfatizzarono la posizione delle imprese quali principali responsabili dei problemi socio-ambientali e il cambiamento che esse sarebbero chiamate a perseguire, cercando di creare valore economico, in modo da generare allo stesso tempo, valore per la società¹⁴⁴. In altre parole, un approccio strategico che consenta anche di valorizzare il *know how* dell'impresa, al fine di una riconfigurazione delle relazioni lungo la catena del valore (Sobrero R., 2016). Gli autori inoltre si soffermarono sull'interconnessione tra la competitività dell'impresa stessa e il benessere della comunità circostante: *«l'azienda necessita di una comunità in buona salute per poter usufruire di un personale competente, di un ambiente in grado di investire e innovare e di una domanda effettiva per i suoi prodotti; la comunità ha bisogno di imprese di successo per mettere a disposizione dei suoi componenti posti di lavoro e opportunità per creare ricchezza e benessere»*; la teoria rappresenta in parte un'evoluzione della CSR (Sobrero R., 2016).

Oggi possiamo dire che un'azienda è sostenibile se è in grado di creare valore per i propri stakeholder nel lungo periodo; possiamo sostenere inoltre che mentre la RSI emergeva spesso per pressioni della comunità esterna, la sostenibilità derivi invece da un processo, un percorso evolutivo in cui essa matura, si sedimenta nei valori di chi fa parte dell'istituto impresa. Ogni azienda che ha avuto da tempo a cuore l'ambiente, la società, la soddisfazione dei bisogni degli stakeholder, ha modellato il proprio percorso in quest'ottica. In questa dimensione si aggiunge la nozione di valore condiviso, ovvero di valore creato per la comunità, per gli altri soggetti interni ed esterni dell'impresa. *«Abbracciando il concetto di una creazione di valore condiviso (creating shared value) siamo di fronte a una nuova rivoluzione che sorpassa il concetto di "corporate social responsibility" e in maniera definitiva evita l'atavica confusione con la filantropia che, restando per sua natura*

¹⁴² C. Mio (2017): *Introduzione*; in M. Fasan, S. Bianchi (a cura di): *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*; I libri di Ca' Foscari (4); Edizioni Ca' Foscari; Venezia, 2017.

¹⁴³ M. Porter, M.R. Kramer (2011): *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*. Online al link: <https://www.srm.nl/docs/default-source/pdf/creating-shared-value.pdf?page=1&zoom=auto,-95,798>

¹⁴⁴ *«The purpose of the corporation must be redefined as creating shared value, not just profit per se. This will drive the next wave of innovation and productivity growth in the global economy. It will also reshape capitalism and its relationship to society. Perhaps most important of all, learning how to create shared value is our best chance to legitimize business again»*. Dal link: <https://www.srm.nl/docs/default-source/pdf/creating-shared-value.pdf?page=1&zoom=auto,-95,798>

Mentre i programmi di CSR si concentrano principalmente sulla reputazione e hanno solo una connessione limitata al business, rendendoli difficili da giustificare e mantenere nel lungo periodo, al contrario, la CSV (Creating Social Value) risulta parte integrante della redditività di un'azienda e della sua posizione competitiva. Sfrutta le risorse e le competenze esclusive dell'azienda per creare valore economico dal valore sociale (Porter M., Kramer M.R., 2011).

racchiusa nella sfera dei sentimenti e degli atteggiamenti dei singoli, non può sfociare in un indirizzo reale dei valori aziendali, delle sue strategie, delle sue attività» (Rossi F., 2017).

Oggi un'impresa dovrebbe essere un'organizzazione aperta che instaura relazioni, tesse reti con la collettività e l'ambiente in cui opera. Per rispondere ai bisogni della società e dare prova concreta dei risultati raggiunti, si inseriscono, in un secondo momento dopo la "struttura" sostenibile che si forma col tempo in azienda, la comunicazione e le logiche di una rendicontazione integrata¹⁴⁵ delle performance aziendali (*non financial*) tornando sulla necessità di un quadro normativo uniforme che tuteli le imprese, come i consumatori, i sindacati e le altre categorie di interesse.

La misurazione degli impatti prodotti da un'azienda va ritenuto oggi uno strumento necessario? La rendicontazione può essere un mezzo complesso, ma utile per dimostrare a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati conseguiti a livello non finanziario. Laddove possa risultare ancora complesso, soprattutto per le PMI, dotarsi di un sistema di contabilità ambientale e sociale accurato e delle competenze richieste, subentra nel discorso la recente fondazione del movimento B Corp, scelta di Perlage per sopperire alla mancanza di una sistematica misurazione e alle perplessità riscontrate con le griglie di RSI. La certificazione di Benefit Corporation rappresenta *«uno strumento intimamente collegato (per certi versi, una necessaria e logica conseguenza) con la prospettiva di sostenibilità»*. Le B Corp, a cui si aggiunge la forma giuridica ad hoc delle Società Benefit, *«riconoscono la necessità di un cambio di paradigma e mirano a utilizzare il business come forza positiva di cambiamento»* (Mio C., 2017).

La lungimiranza dei fondatori di B Lab, ente non-profit che verifica accuratamente la documentazione da fornire ai fini della certificazione (e una relazione annuale sugli impatti), rende credibile all'occhio esterno tale riconoscimento alle aziende che trovano nel movimento anche un'uniformità di giudizio, data la B.I.A. ben strutturata per tutti i settori. Uniformità che ricercava, senza successo, con lo Sportello CSR, anche Ivo Nardi di Perlage il quale oggi si dimostra compiaciuto dell'essere venuto a conoscenza di questa comunità di imprese, riconoscendone i valori comuni.

Lo strumento *benefit* quindi rappresenta una modalità flessibile, un'applicazione anche se semplificata, capace di dimostrare se le aziende stanno producendo un impatto positivo, se stanno creando valore per la comunità, per l'ambiente. Qualora questo strumento dovesse diffondersi soprattutto tra i consumatori, si formerebbe un quadro veritiero e omogeneo capace di riconoscere se un'impresa crei o meno valore per tutti i portatori di interessi. La stessa soglia (80) oltre il quale si genera valore nella valutazione *benefit*, sembra attestare peso e fiducia alle imprese che ottengono questo punteggio (Honeyman R., 2014).

Riassumendo, il cambiamento in corso ha reso la sostenibilità e la creazione di valore degli ingredienti primari per competere: *«la sostenibilità diventerà in un futuro non così remoto, una delle condizioni fondamentali per essere, o meno, accettati dal mercato anche in vacatio di un quadro normativo che richieda esplicite compliance»* (Rossi F., 2017). Inoltre il recente modello delle Benefit Corporation, sotto il profilo della certificazione, sembra ben rappresentare l'applicazione dei due concetti sopra citati, oltre a riuscire a riassumere in un unico numero, sicuramente oggetto

¹⁴⁵ Anche la comunicazione gioca un ruolo importante, in particolare quella per rendere all'esterno gli impatti ambientali e sociali di un'azienda. La confusione tra i diversi standard e diversi report ambientali/sociali delle imprese si può ora riassumere nel report integrato. L'IR (Integrated Reporting) oramai è anch'esso un processo che cerca di rendersi utile per gli azionisti nel lungo termine, poiché considera la relazione tra sostenibilità e performance economico-finanziaria (Fasan M., 2017).

comunque di interpretazioni, la variegata scelta di applicare materialmente la sostenibilità e la *shared value* con molteplici politiche e strumenti, includendo il welfare aziendale, le iniziative per la collettività, il benessere del territorio, la tutela della biodiversità ecc.

L'informazione relativa agli impatti ambientali e sociali da fornire all'esterno dovrà tuttavia essere sempre più esaustiva, trasparente e accurata, nonché di facile lettura e verificabile dai cittadini, desiderosi sempre più di venire a conoscenza degli impatti e del percorso dei prodotti lungo la filiera e di avere un format unitario di riconoscimento. Lo schema proposto da B Lab, a cui Perlage ha aderito, sembra essere una buona via di mezzo per le imprese che non abbiano mai misurato e comunicato i propri impatti. Oppure può rappresentare un primo passaggio, un mezzo in vista di una crescita futura o di una maturazione successiva in materia di rendicontazione. Un aspetto incombente per le imprese cui tengono a dimostrare l'impegno profuso per la società e che vogliono dare un riflesso (anche numerico) del valore creato per essa, un valore condiviso.

3.3 Il cammino di Perlage: 2010-2015

3.3.1 Il passaggio per la CSR

Nei paragrafi seguenti si andrà a collegare l'evoluzione concettuale della CSR prima esplicita, con l'esperienza dei Nardi, riprendendo il cammino e le politiche sostenibili implementate nel periodo 2010-2015. La CSR e la sua regolamentazione toccano l'azienda a conduzione familiare Perlage tramite l'iscrizione nel registro presso la Camera di Commercio di Treviso (Sportello CSR e Ambiente) il 25 febbraio 2010, in occasione tra l'altro, del 25esimo anno di produzione certificata biologica.

2010-2015

- Sportello CSR
- Sperimentazioni per riduzione CU
- Energie Alternative

Punto di forza delle azioni CSR intraprese, ovviamente la stessa produzione biologica e biodinamica: *«Perlage lavora le uve che provengono da 90 ettari di terreno, 20 di proprietà della famiglia Nardi e gli altri di proprietà di fornitori dei territori limitrofi, tutti uniti nella produzione vinicola biologica e con i quali si è prima creata una rete di assistenza tecnica condivisa, che ha garantito effetti straordinari in termini di qualità del prodotto e di relazioni tra le aziende¹⁴⁶»* (Alimede F., 2011). Le energie pulite e il compostaggio sono solo alcuni dei diversi accorgimenti riconducibili alla casistica dell'agire socialmente responsabile meritevole dell'iscrizione nell'apposito registro.

Come descritto precedentemente, il sistema stabilito dall'I-CSR prevede un'autovalutazione che permette poi di entrare a far parte di quest'aggregazione di imprese che operano in settori differenti. L'adesione è totalmente volontaria, vincolata all'invio della documentazione richiesta dalla Camera di Commercio¹⁴⁷, la quale tuttavia non presenta al suo interno un reale controllo di quanto "raccontato"

¹⁴⁶ <http://www.csrtreviso.it/Images/file/pdf/OPEN2010Perlage.pdf>

¹⁴⁷ «La Camera di Commercio di Treviso si riserva altresì il diritto di poter procedere anche alla cancellazione dall'Elenco qualora i dati forniti non siano più congruenti nel tempo o se ulteriori informazioni acquisite dai mass-media o da altri soggetti terzi facciano emergere dei comportamenti ritenuti non socialmente responsabili da parte dell'impresa iscritta» (<http://www.csrtreviso.it/index.php?pagina=articolo&id=76>). Manca comunque una vigilanza reale sui dati forniti dalle imprese.

dalle imprese. Ivo Nardi ha illustrato nell'intervista concessa al sottoscritto, il passaggio di Perlage per la CSR e le perplessità riscontrate in merito.

Quali sono gli elementi positivi riscontrati con l'iscrizione nel registro dedicato alla CSR?

«Dieci anni fa, siamo venuti a conoscenza di questo registro presso la Camera di Commercio di Treviso quale occasione di trasparenza e divulgazione rispetto al mercato. La cosa più interessante era il fatto di potersi riconoscere in una sorta di piccola comunità di imprese locali che adottavano buone pratiche, incontrando persone che ragionavano con il tuo stesso pensiero, che adoperavano accorgimenti simili alla nostra impresa legati all'uso efficiente delle risorse. Altro fattore positivo era il poter organizzare delle visite alla cantina per stimolare più soggetti e diffondere i concetti per noi basilari del modo di fare impresa. Un passaggio in ogni caso utile ai fini del nostro percorso istituzionale per cominciare a mettere insieme una serie di dati e che ha aiutato a non sentirsi i soli, gli unici ad impegnarsi per qualcosa che vada oltre la realizzazione dei profitti».

Quali sono invece i limiti di questo sistema?

«Senza dubbio il sistema si è rivelato poco pregnante in mancanza di una valutazione oggettiva. Facendo parte dell'elenco finale, si sono evidenziate in realtà più le eterogeneità e le idee difformi, piuttosto che le concordanze. Dato l'auto-audit, non si scorgeva quindi quell'unità di pensiero che accumulava i diversi amministratori, infatti il sistema appare piuttosto disordinato, non si può certificare il fatto di adottare le stesse pratiche sostenibili tra le varie aziende e i rispettivi partners. Tuttavia resta il fatto che si è trattato di una tappa importante per l'evoluzione naturale del nostro modo di fare impresa».

Molte aziende non erano così vicine come poteva sembrare, la presenza di una griglia di autovalutazione e la relativa mancanza di un controllo da parte di un ente terzo rendeva il registro difforme, dando la possibilità alle imprese di auto dichiararsi come socialmente responsabili, senza un vero controllo sulle performance enunciate. Una lodevole iniziativa sul piano delle possibilità di *networking* tra imprese locali operanti in differenti settori che consentiva di instaurare relazioni con alcuni punti in comune, ma meno sul piano disciplinare. Il rischio era ed è di comprendere tra le imprese socialmente responsabili, realtà imprenditoriali *green* solo in apparenza. «Oggi questo passaggio - continua Nardi - è passato già in secondo piano, in quanto la certificazione di Benefit Corporation acquisita ha messo ordine con la valutazione dell'ente B Lab. Abbiamo misurato e appreso cose prima sottovalutate. Con la griglia dello Sportello CSR i risultati erano disomogenei, non c'era una struttura terza di controllo e potevi anche "raccontare cose" pur non facendole. Molte aziende non erano così responsabili come potevi immaginare».

La conoscenza del sistema valutativo della Camera di Commercio per l'azienda vitivinicola è apparsa utile proprio ai fini della misurazione. L'impresa dal 2010 ha cominciato a mettere insieme, se pur limitatamente, i primi dati e impatti verso l'ambiente e la società che verranno ampliati con la valutazione prevista con la certificazione B Corp. L'assenza di una dettagliata rendicontazione all'esterno, almeno fino al 2015, è la pecca che riscontriamo nel cammino dell'impresa Nardi, una mancanza tuttavia riscontrabile nella maggior parte delle imprese (di piccole dimensioni) dell'agri-food, a conduzione familiare. Tuttavia, come argomentato nel paragrafo precedente, oggi è più chiara l'importanza della materia nel panorama moderno data la spinta dell'opinione pubblica o dei consumatori sempre più attenti agli impatti dei prodotti verso l'ambiente. Occorre dotarsi di strumenti gestionali per rilevare anche le variabili ambientali e sociali, qualora si intenda assumere una visione complessiva dell'impresa, orientando le decisioni per raggiungere gli obiettivi di miglioramento del

rapporto con l'ecosistema (Mio C., 2002) e perseguire la creazione di valore nel lungo periodo. L'evoluzione dell'azienda ad oggetto fa propendere ad una veduta che si estenderà probabilmente col tempo. Nel caso di Ivo Nardi, egli ha da subito apprezzato l'uniformità della *Benefit Impact Assessment*¹⁴⁸ piuttosto che le autovalutazioni degli Sportelli CSR o altre forme di rendicontazione come il bilancio sociale, mai adottato dall'azienda. Tuttavia il presidente non si rifiuta di immaginare che un domani l'azienda possa anche arrivare ad una comunicazione più ordinata ed efficace delle proprie performance, in ragione della crescita continua della stessa sotto i tre profili della sostenibilità.

3.3.2 La Responsabilità Sociale in Perlage

Come annunciato si elencheranno ora le politiche e le strategie adottate dall'impresa in grado di differenziarla per consapevolezza nei confronti del territorio e della collettività nel quinquennio ad oggetto del capitolo. Politiche che in qualche modo, come vedremo, le hanno permesso di affacciarsi anche al "tema misurazione".

Tra il 2010 e il 2015, Perlage ha preso atto della necessità di estendere la propria visione per ridurre l'impatto sull'ambiente e la comunità. In cantina si realizzarono nuovi uffici a basso impatto ambientale mentre si implementò un progetto di risparmio energetico incentrato sui controlli delle temperature delle autoclavi, sul risparmio idrico e sulle energie alternative.

Al fine di ottimizzare i consumi di energia e ridurre l'impatto all'esterno, l'azienda ha investito nelle nuove tecnologie. Oggi il 30% dell'energia elettrica impiegata giunge dai pannelli fotovoltaici, i cui moduli ad alta efficienza convertono i raggi solari in energia coprendo parte del fabbisogno dell'azienda. In questo quinquennio è stato inoltre modificato l'impianto di illuminazione di sicurezza convertito a LED.

L'innovazione premiata addirittura con il premio Nobel per la Fisica nel 2014 per tre scienziati giapponesi non si limita ad avere un basso consumo energetico e una lunga durata (fino a 15 anni), ma incide anche dal punto di vista delle emissioni. *«Un aspetto poco evidenziato della tecnologia LED è sicuramente la sua alta eco-compatibilità rispetto ad altre tecnologie che presentano costi ambientali non trascurabili. Con queste caratteristiche, i LED possono dare un serio contributo alla riduzione dei consumi elettrici e delle emissioni inquinanti»*. L'investimento in LED inoltre si recupera nell'arco di appena 3 o massimo 5 anni, infatti *«se volessimo soltanto stimare un possibile risparmio rispetto alle tradizionali lampade CFL (basso consumo), possiamo valutare una riduzione della bolletta elettrica del 10%. In numeri economici, tale dato equivale, per l'Italia, a 4 Terawatt, per l'Europa a 40 Tw¹⁴⁹»*.

La luce LED, senza ultravioletti o infrarossi, è in grado di conservare *«l'80% del flusso luminoso iniziale anche dopo 50.000 ore di funzionamento, secondo gli standard EN50107»* (rinnovabili.it). La potenza di questo strumento, a parere di chi scrive, è perfetta come apriscatole nei confronti di quei soggetti ancora poco orientati alla sostenibilità, i quali la vedono ancora come qualcosa di gratificante, ma scarsamente connessa al miglioramento della performance economica.

¹⁴⁸ Valutazione d'impatto prevista dai disciplinari per ottenere la certificazione di Benefit Corporation dall'ente B-Lab (cap.4).

¹⁴⁹ <http://www.rinnovabili.it/energia/efficienza-energetica/speciale-tecnologia-led-333/>

In realtà i benefici in termini economici sono quasi immediati investendo oggi per ottenere un'ottimizzazione dei costi a lungo termine. Significa spendere nel presente al fine di non sostenere costi futuri che saranno superiori con la reiterazione di determinati comportamenti non proattivi alla sostenibilità. Una scelta di questo tipo, adottata anche da Perlage, porta ad un incremento della performance e ulteriori risorse da investire in nuove attività, nelle innovazioni e tecnologie da impiegare in agricoltura o in cantina.

Sul piano delle emissioni, l'azienda vinicola monitora a partire da questo quinquennio, l'anidride carbonica anche nei nuovi uffici a impatto limitato, misurando tra i filari dei vigneti la propria impronta cercando di ridurla il più possibile, nonché incentivando comportamenti corretti verso l'ambiente, basti pensare al bonus da 1.500 € a disposizione dei dipendenti per l'acquisto di un'auto ibrida.

Uno studio interessante è stato fatto anche sui consumi idrici. Si è stimato che per un litro di vino erano necessari dai 2 ai 5 litri d'acqua, a seconda della varietà. L'impresa sfruttando i conta-litri e registrando i consumi nei diversi reparti ha colto le criticità maggiori e gli interventi necessari portando la quota di H₂O a 1,8 litri per un senso di maggior rispetto anche dell'acqua, elemento particolarmente critico per chi fa agricoltura, mentre durante l'imbottigliamento la riutilizza con un sistema innovativo di filtraggio.

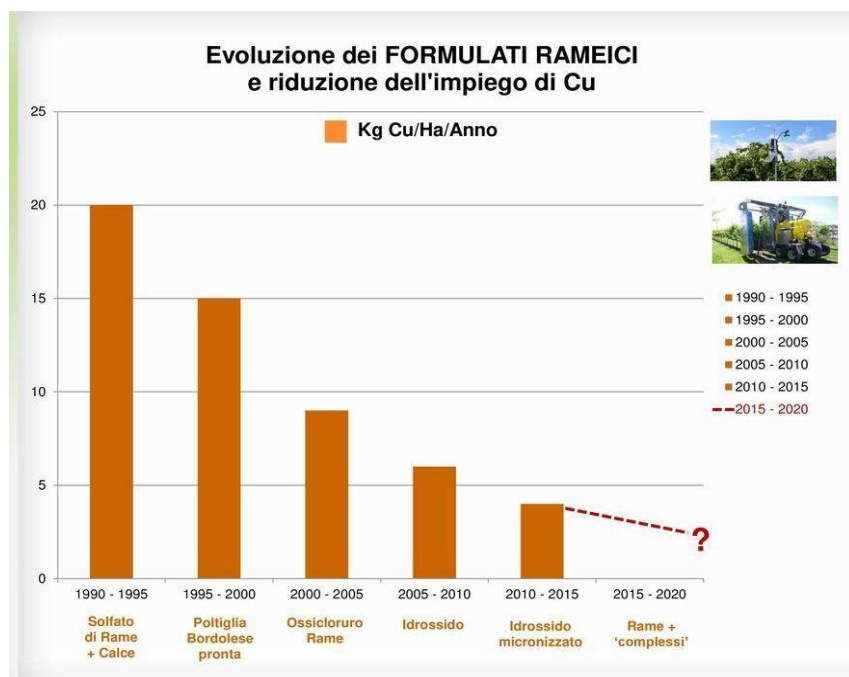


Grafico 4: Evoluzione dei Formulati rameici e riduzione del rame in azienda (foto: Perlage).

La ricerca in azienda si è protratta nell'elaborazione di accorgimenti anche piccoli, responsabilizzando il personale per perseguire la sostenibilità dell'intero sistema azienda nel lungo periodo. Dal 2010 in poi, Perlage focalizzò le sue attenzioni, con nuove formule da applicare sul campo¹⁵⁰, nella sperimentazione per ridurre l'utilizzo di rame nei vigneti, (graf.4).

Come richiesto dal regolamento europeo, dal 2010 si è reso necessario ridurre l'apporto di rame sulle colture biologiche. Perlage è passata negli anni dal solfato all'idrossido di rame micronizzato (ovvero ridotto in particelle più piccole dell'unità micron). L'idrossido di rame risulta particolarmente efficace contro le malattie che colpiscono le colture. «Dal punto di vista agronomico il suo pregio è quello di liberare in modo veloce gli ioni rame, rendendoli

La ricerca in azienda si è protratta nell'elaborazione di accorgimenti anche piccoli, responsabilizzando il personale per perseguire la sostenibilità dell'intero sistema azienda nel lungo periodo. Dal 2010 in poi, Perlage focalizzò le sue attenzioni, con nuove formule da applicare sul campo¹⁵⁰, nella sperimentazione per ridurre l'utilizzo di rame nei vigneti, (graf.4).

Come richiesto dal regolamento europeo, dal 2010 si è reso necessario ridurre l'apporto di rame sulle colture biologiche. Perlage è passata negli anni dal

¹⁵⁰ Tali preparati chimici (idrossido di rame, ossicloruro di rame, solfato di rame tribasico, ossido rameoso, ottanoato di rame) sono ammessi dai disciplinari di agricoltura biologica. «Da diversi anni il quantitativo massimo di rame metallo impiegabile per ettaro/anno, sulle colture biologiche, è stato limitato a 6 kg. Con l'entrata in vigore del regolamento CE 889/2008 (1/1/2009) il quantitativo per ettaro/anno di rame metallo impiegabile non è stato modificato» (<http://www.ccpb.it/blog/2009/09/30/limitazioni-nellimpiego-del-rame-in-agricoltura-biologica/>)

estremamente pronti nell'azione antiperonosporica¹⁵¹».

La sperimentazione è ancora in divenire, fatto sta che l'impresa si è portata sotto i 5 Kg di rame per ha/anno e cercherà di scendere ulteriormente con gli studi futuri. I trattamenti vedranno ridurre sempre più la quota di Cu in virtù di nuovi preparati sempre più naturali.

L'impresa si è poi spinta al recupero della sostanza organica da sarmenti e ad incrementare la vitalità dei suoli tramite l'utilizzo dei preparati biodinamici.

Tra le altre pratiche adottate in questo arco temporale si ricorda anche la maturazione sociale di Perlage, più attenta al territorio rapportandosi con il C.E.O.D. e le scuole locali per diffondere la sensibilità alle tematiche della cura ambientale, istituendo dei punti informativi, *Eco point*, per divulgare all'esterno l'utilizzo di EcoPallet¹⁵², particolari bancali certificati, il passaggio alle energie rinnovabili o il riciclo dei tappi. *«Anche se il beneficio può sembrare minimo, la sinergia che si crea grazie ai vari accorgimenti è notevole. L'adozione dei pannelli solari assicura la produzione dell'80% del fabbisogno di acqua calda e l'acquisto di certificati verdi garantisce che tutto l'approvvigionamento energetico derivi da fonti rinnovabili»* (Alimede F., 2010).

Un percorso innovativo in linea con i comportamenti etici "richiesti" dalla sostenibilità più che dalla semplice responsabilità sociale. L'agricoltura biologica già di per sé rappresenta una tecnica sostenibile, in quanto chi la pratica si impegna per scelta volontaria, ad adottare un metodo alternativo per concorrere a risolvere problematiche ambientali e sociali globali, come l'inquinamento dell'ecosistema o i rischi per la salute delle persone con l'alimentazione. Un processo da condividere con i propri portatori di interessi, in linea con uno sviluppo equilibrato. Il bio va proprio in questa direzione, in quanto *«basato sui principi etici di salvaguardia e valorizzazione delle risorse naturali e sul rispetto dell'ambiente, della salute umana e del benessere animale¹⁵³»* (Giuca S., 2011).

La tutela della biodiversità e della salute dei lavoratori e degli altri stakeholder sono i cardini per fare agricoltura biologica e sono i cardini di Perlage, da sempre spinta alla valorizzazione degli elementi naturali, alla ricerca delle soluzioni più eco-efficienti per ridurre l'impatto ambientale, incrementare la fertilità dei terreni e massimizzare gli interessi della collettività.

Il quinquennio analizzato è stato utile per cogliere la prospettiva sempre più estesa dell'azienda, la quale quasi inconsciamente, si rendeva sempre più protagonista nel suo territorio e riuscendo anche ad andare oltre.

¹⁵¹ URL che segue: <http://agronotizie.imagelinetnetwork.com/difesa-e-diserbo/2004/12/13/fitti-coadiuvante-naturale-per-Sali-rameici-a-base-di-olio-di/1139?&ILNusrToken=>

¹⁵² *«EcoPallet® è un attore fondamentale della filiera Bosco-Legno-Consumatore all'interno dei progetti di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR-RSI) che le aziende più attente e sensibili stanno sviluppando in coerenza con i propri valori di riferimento».* Tra i vantaggi di adottare EcoPallet® la possibilità di tracciare le materie prime; il legno certificato PEFC a garanzia della legalità e sostenibilità della produzione del legname; l'utilizzo di energia rinnovabile nella produzione; l'applicazione dei principi dell'Eco design con conseguente riduzione dei pesi e dei volumi; l'etichettatura ambientale di tipo II (riconosciuta da AssoSCAI). (<http://www.ecopallet.it/ita/ecopallet.asp>).

¹⁵³ S. Giuca (2011): *Forme di Responsabilità Sociale Certificata in Agricoltura Biologica: il Ruolo della Marca e dei Marchi di Qualità* - p.113; in Briamonte L., Pergamo R. (a cura di): *I Metodi di Produzione Sostenibile nel Sistema Agroalimentare*.

3.4 Discussione

Il terzo capitolo ha esposto un quadro sulla responsabilità sociale e la sua evoluzione concettuale, un passaggio necessario per comprendere le dinamiche del caso e le stesse perplessità riscontrate dall'azienda Perlage con la registrazione allo Sportello CSR in Camera di Commercio.

Alla luce delle indicazioni proposte, possiamo quindi affermare che la responsabilità sociale d'impresa abbia avuto origine più dalla pressione sociale che da una scelta consapevole delle aziende e delle persone. Si tratta inoltre di un'ideologia che, nella mente comune, confluisce spesso con la dimensione filantropica. La CSR rappresenta un concetto ancora oggi evasivo che non permette di raffigurare un'impresa nella sua completezza per capire se sia davvero responsabile e cosciente degli impatti ambientali e sociali che produce.

Si è evidenziata l'evoluzione della nozione di CSR e della sua interpretazione nel corso degli anni. La Teoria degli Stakeholder di Freeman degli anni '80, una sorta di punto di arrivo sulla base dei filoni di studi del Novecento, ha sicuramente dato le giuste attenzioni rispetto al ruolo delle imprese nella società, ma fu criticata e ridisegnata nei contributi successivi per identificare meglio i requisiti che attestano alla stessa nozione di stakeholder o per marcare maggiormente gli aspetti valoriali¹⁵⁴ (adiconsum.it).

Con le ricerche successive sono emersa una scelta in chiave non più solo di *charity* o legata al mercato, ma piuttosto una dimensione strategica, in grado anche di incidere sulla reputazione di un'azienda e apportare valore condiviso.

Anche l'autorità europea, come argomentato in precedenza, richiede oggi alle imprese di maturare una consapevolezza maggiore rispetto all'impatto da esse esercitato nei confronti della società. Occorre identificare e mitigare il più possibile le esternalità negative, cercando di massimizzare la creazione di valore condiviso, termine che oggi si ritrova spesso come altra evoluzione concettuale della CSR e che consiste in un'importante svolta per la responsabilità sociale la cui accezione strategica comincia a prevalere (Stancu A., 2016).

A mia opinione, l'eccessiva rigidità delle definizioni maturate nell'ultimo ventennio e le discrasie riscontrate dai contributi dei tantissimi studiosi della *Corporate Social Responsibility* fanno sì che oggi si parli sempre meno di responsabilità sociale delle imprese e sempre più di sostenibilità, di *shared value*. Queste nuove nozioni sembrano seguire meglio questa scia in un'ottica sempre più allargata dell'impresa intesa come società e come attore economico fondamentale che si fa carico delle questioni ambientali e sociali di interesse globale andando anche oltre il semplice rispetto delle leggi e "uscendo dai cancelli" dell'azienda.

Per racchiudere il problema dell'esercizio dell'impresa in un contesto globale, dove gli interessi in gioco e gli attori coinvolti sono sempre più numerosi, occorre riferirsi al già citato Rapporto Brundtland¹⁵⁵ che nel 1988 vide affermarsi il paradigma dello sviluppo sostenibile definito come «sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri» (The World Commission on Environment and Development, 1988).

¹⁵⁴ <http://www.adiconsum.it/files/pdf/Dossier-training.pdf>

¹⁵⁵ Il Rapporto Brundtland è suddiviso in tre sezioni: preoccupazioni comuni (minacce che riserva il futuro), sfide collettive (ambiente, sicurezza alimentare, popolazione) e sforzi di gestione comuni (The World Commission on Environment and Development, 1988).

La sostenibilità tiene conto quindi della visione di lungo periodo e la necessità di prendere carico dei problemi del presente, per dare un futuro alle generazioni che seguiranno.

Con gli studi successivi, la sostenibilità fu concettualizzata nei tre profili oggi noti. Si parla di sostenibilità ambientale quale «*dimensione che pone l'accento sull'uso delle risorse ambientali, tali da rispettare i vincoli posti dalla capacità di rigenerazione e assorbimento da parte dell'ecosistema*» (Mio C., 2013), di sostenibilità economica che si innesca nel principio di dare un contributo al progresso e all'attuazione di nuovi modelli di consumo e produzione, e di sostenibilità sociale legata all'ampia sfera delle questioni di equità, rispetto dei diritti umani, sicurezza, assistenza sanitaria, ponendo attenzione sulla «*necessità di un cambiamento sostanziale negli stili di vita dei consumatori, promuovendo comportamenti sociali e istituzionali sostenibili*» (Mio C., 2013).

Le imprese dovrebbero quindi rapportarsi secondo queste tre dimensioni, tenendo conto del proprio impatto e delle potenziali ripercussioni del suo agire nella società. La sostenibilità dovrebbe quindi assumere valenza strategica per l'impresa in quanto rappresenta un istituto che si muove in un contesto dinamico, dove le attese degli stakeholder si evolvono rapidamente, in primis quelle dei consumatori, e la necessità di una prospettiva di lungo periodo risulta necessaria per garantire anche il mantenimento delle condizioni di economicità.

Il collegamento tra CSR e sostenibilità o l'evoluzione della stessa responsabilità sociale nella direzione della sostenibilità complessiva è adducibile al fatto che la RSI, non ragionando nell'interesse del sistema economico, limita la concettualizzazione degli stakeholder all'osservazione di diritti e doveri senza però che vi sia una relativizzazione per i diversi contesti in cui operano le imprese e non considerando propriamente le conseguenze future sull'ambiente e la società.

Per certi versi, a parere di chi scrive, possiamo dire che la definizione di *Corporate Social Responsibility* del Libro Verde oggi non sia più sostenibile; è senz'altro più corretto parlare di sostenibilità, linea intrapresa maggiormente anche dal legislatore europeo o di *shared value*, in quanto si pongono sullo stesso piano il valore economico con quello ambientale e sociale, valori in continuo movimento e raccordo per ricercare l'equilibrio dell'intero "sistema impresa".

Perlage Vini può fare da tramite per cogliere queste sfaccettature tra CSR e sostenibilità. Nasce per certi versi già sostenibile per le stesse correnti di pensiero dei fratelli Nardi, per cui risulta limitativo parlare di responsabilità sociale, ma piuttosto risulta corretto evolvere nel concetto di sostenibilità che considera variabile ambientale, sociale ed economica sullo stesso piano, date le politiche attuate nel suo cammino, l'innovazione ai fini di ridurre sempre più l'impiego di risorse naturali, il forte legame formato col territorio e la sua comunità e l'ottimo andamento economico. Un percorso nato dagli studi del suo amministratore, ma voluto partendo proprio da una questione di interesse globale come l'eccessivo sfruttamento delle risorse che ha spinto l'azienda ad una visione prospettica e sostenibile nel lungo termine. Un valore insito nelle persone che si è riflesso ed evoluto con gli anni nelle tre dimensioni della sostenibilità.

Non si può perdere di vista tuttavia, l'importanza del valore economico per un'impresa ai fini della sopravvivenza della stessa, per questo motivo una *strategy* di fondo integrata alla sostenibilità che stimola comportamenti coerenti in azienda e al di fuori di essa, può consentire di generare anche un valore economico. La sostenibilità si lega anche all'economicità, in quanto la condizione necessaria di sopravvivenza dell'azienda dipende anche dalle relazioni instaurate con l'esterno (Bertini U., 1990). È di fondamentale importanza riconoscere la diversità degli stakeholder con cui si

opera, nonché tenere conto dei futuri shock sociali e ambientali, degli impatti prodotti dall'impresa e dei potenziali rischi, il tutto ricercando il risultato economico.

Perlage, cresciuta economicamente ogni anno (Cap.6), ha saputo coniugare finora le tre dimensioni? Esiste una correlazione positiva tra i valori della sostenibilità capace di incidere sui risultati economici? La sostenibilità strategica è un fattore indispensabile per avere un vantaggio competitivo? Questi saranno gli interrogativi che il lavoro svilupperà nei capitoli successivi.

Vedremo come il percorso responsabile di Perlage si sia protratto negli anni secondo una visione sempre più ampia delle complessità che caratterizzano il territorio, rappresentando quindi un esempio di come l'impresa si faccia carico di questioni di carattere globale.

L'altro tema toccato in questo capitolo è quello della misurazione degli impatti *non-financial*. Uno strumento per comunicare volontariamente (seguendo diversi standard e linee guida) agli stakeholder le politiche per l'ambiente adottate, i piani futuri e le performance extraeconomiche, è dato dalla rendicontazione non finanziaria secondo la *Triple Bottom Line (People, Profit, Planet, fig.27)* la quale coniuga la performance ambientale, sociale e il profitto: secondo lo schema proposto, la prosperità economica va ricercata muovendosi tra le variabili ambientali e sociali, perseguendo strategie di sviluppo sostenibile, in coerenza con i propri principi sedimentati col passare degli anni.

La rendicontazione sociale è adottata da tempo (in diverse forme) nelle aziende di grandi dimensioni, ad affiancarsi per importanza al bilancio d'esercizio, per dimostrare l'impegno profuso e il valore creato per la comunità e per l'ambiente.

La comunicazione all'esterno di determinate informazioni è ciò che sembra ancora poco rappresentata da Perlage. Ivo Nardi ha da sempre trovato scarsa considerazione all'adesione di schemi auto valutativi, come era per il registro della CSR, e allo stesso modo non si è mai trovato con strumenti quali il bilancio sociale o il report di sostenibilità data la diversità di standard a cui è possibile aderire.

Tuttavia la misurazione che porti a conoscenza e beneficio degli stakeholder interni ed esterni, le performance conseguite a vantaggio della collettività e dell'ambiente, potrebbe costituire lo sforzo successivo che l'impresa debba compiere per rendere conto degli sforzi che sta compiendo in primis per gli stessi soggetti dell'impresa farrese e poi per la comunità.

Nel contesto sempre più stringente sopracitato in cui l'opinione pubblica e i consumatori appaiono attenti alle tematiche ambientali e sociali e desiderosi di essere messi a conoscenza, nonché capaci di verificare determinate informazioni con le tecnologie dell'informazione e della comunicazione odierne, esplicitare questi aspetti in maniera trasparente diventa utile ai fini reputazionali dell'impresa la quale viene ad essere scelta da più soggetti per determinate caratteristiche con cui essi si riconoscono.

Come vedremo nel capitolo successivo, la certificazione a Benefit Corporation, altra tappa che verrà

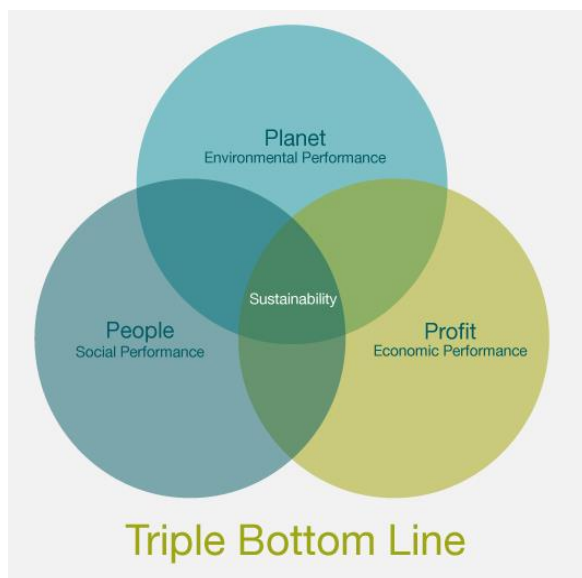


Figura 27: Le 3P della Sostenibilità (foto: <http://www.thefamilyfishfarmsnetwork.com/triple-bottom-line.html>).

approfondita con un capitolo a sé stante nella tesi (4), sembra almeno parzialmente, asserire in questa direzione, poiché l'azienda vitivinicola ha trovato il sistema di valutazione di tale modello più semplice, chiaro e univoco nonché particolarmente utile a fini relazionali, riconoscendo nella certificazione uno strumento ben rappresentativo per le imprese che creano valore nel lungo termine.

4 Da Corp a B Corp: il tragitto per divenire Società Benefit

4.1 Le Benefit Corporation

La tappa successiva del lavoro ci porta nella recente fase di istituzionalizzazione di Perlage: la certificazione B Corp e il cambio della forma societaria, in “Società Benefit” con un nuovo statuto. Verranno esposte le origini, le modalità richieste dall’ente responsabile, gli aspetti rilevanti, i pregi e difetti dell’impostazione, i quali saranno posti in relazione con i risultati conseguiti nel periodo da Perlage. L’obiettivo è terminare il capitolo con la consapevolezza che tale nuovo fenomeno, risulti particolarmente interessante e rappresentativo dei concetti espressi nelle precedenti sezioni. Inoltre vedremo se abbia contribuito a dare ulteriore crescita motivazionale nel cammino della sostenibilità della ditta Nardi.

In un contesto generale che vede le organizzazioni modificare le proprie politiche aziendali secondo l’approccio sostenibile per rispondere alle richieste del mercato in rapido cambiamento, in alcuni casi si arriva addirittura ad incidere sulla governance con un nuovo modo di fare impresa, le Benefit Corporations, dove si chiede a chi governa di tenere conto delle prestazioni ambientali e sociali oltre che delle performance finanziarie (Sobrero R., 2016).

Il fenomeno delle Benefit Corporations nasce negli USA. Le origini delle B Corp sono alquanto curiose e derivano dalla lungimiranza di tre persone fondatrici nel 1993 di AND1, noto brand di scarpe e abbigliamento per la pallacanestro: Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy. AND1 era un’azienda già socialmente responsabile poiché adottava codici di condotta e politiche di benessere per i propri dipendenti, devolveva parte degli utili a organizzazioni locali e sosteneva i più giovani a partire dalla loro formazione. Inoltre in sede si svolgevano corsi di yoga e partite di basket, una valvola di sfogo per i dipendenti; tutti risultavano soddisfatti di lavorare per questo brand. La concorrenza feroce, Nike in primis, portò tuttavia a una caduta dell’azienda, ceduta nel 2005 (Honeyman R., 2014).

Il capitalismo era, e lo è tuttora, in fase di trasformazione, da *shareholder value* e *stakeholder value* e valore condiviso. Fattori quali la crescita dei consumatori sempre più attenti e consapevoli di ciò che acquistano, investimenti secondo i criteri ESG¹⁵⁶ nonché le diverse prese di posizione di

¹⁵⁶ In tema di finanza responsabile si parla di scelte di investimento con l’approccio ESG (Environmental, Social, Governance) ovvero tramite indicatori ambientali, sociali e di governance.

personaggi come Amartya Sen, Thomas Friedman e Michael Porter, spinsero i tre ad affrontare le sfide e il cambiamento in atto dello scenario economico, ambientale e sociale. Segno che dietro ogni innovazione anche del modo di pensare, ci sono sempre le persone, gli attori che mettono in moto un circolo virtuoso che tutt'oggi si propaga.

Il trio Gilbert-Houlahan-Kassoy aveva il chiaro obiettivo di massimizzare il benessere delle persone con un'ottica di lungo termine, ma quali mezzi potevano utilizzare allora?

Occorrevano da un lato un quadro normativo che consentisse di proteggere la mission d'origine, e dall'altro degli standard di differenziazione attendibili.

Pertanto, nel 2006 decisero di creare B-Lab, *«un'organizzazione non profit avente l'obiettivo di sfruttare la forza e le energie del mondo imprenditoriale per risolvere problemi sociali e ambientali»*. Nasce quindi in Pennsylvania il movimento B Corp, *«dove la lettera B sta per “Beneficio” e, in quanto comunità, le B Corp mirano a costruire un nuovo settore economico nel quale la competizione per il primato non equivalga a essere i migliori al mondo, bensì i migliori per il mondo»* (Honeyman R., 2014).

Il team formatosi in B Lab, vero motore del movimento, ha il compito di certificare le aziende interessate aventi lo scopo di usare il business come forza positiva, sulla base di precisi dettami di riferimento relativi alla performance ambientale e sociale¹⁵⁷. La valutazione non si limita ad un'analisi rivolta a singole voci, bensì considera l'azienda nella sua interezza, incentivando al miglioramento continuo a seguito di un punteggio conseguito in una scala che va da 0 a 200, ottenuto con la B Impact Assessment¹⁵⁸.

Occorre tuttavia fare una distinzione tra le B Corp certificate, vera e propria forma societaria in alcuni stati americani, e le Benefit Corporations, in Italia tutelate dalla legge che le identifica come Società Benefit (legge n.208, 28/12/2015, commi 376-384). Queste ultime non sono in stretta relazione con B-Lab poiché non sono tenute a redigere e certificare la relazione annuale d'impatto, ma autodichiarano la propria performance con uno standard indipendente. Non possono quindi utilizzare il brand/logo *Certified B Corp™*. Inoltre, mentre le B Corp certificate sono destinate a tutte le forme societarie for-profit in ogni parte del mondo, cooperative e consorzi compresi, le Benefit Corporations si rivolgono alle for-profit negli USA (con annessi oneri amministrativi) e alle società previste nel Libro V, Titolo V e VI del codice civile per l'Italia¹⁵⁹ (Honeyman R., 2014).

Si tratta in ogni caso di un fenomeno divenuto presto globale, una nuova idea di fare business che continua a svilupparsi ed è destinata a crescere ulteriormente nei prossimi anni.

I dati attuali contano 2.326 Benefit Corporations con certificazione (più di 4000 comprendendo anche quelle non certificate) per 130 settori diversi che operano in più di 50 Paesi del mondo: 1029 sono negli USA, 183 in Canada, 168 in Australia, mentre in Europa la leadership è della Gran Bretagna con 115 B Corp certificate, ma l'Italia al netto della *Brexit*, è la prima nell'Unione Europea con 51 certificazioni, tra cui figura la nostra Perlage. Seguono Francia (34) e Germania (19).

¹⁵⁷ <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/why-b-corps-matter>

¹⁵⁸ Paragrafo 4.3.2.

¹⁵⁹ C.C., Libro V., dal Titolo V: società semplice, società in nome collettivo, società in accomandita semplice, società per azioni, società in accomandita per azioni, società a responsabilità limitata; dal Titolo VI: società cooperative, coop a mutualità prevalente e società di mutua assicurazione (C.C., Libro V e VI - Capo I e II).

Ad oggi le B Corp certificate si trovano anche in vari stati del Sudamerica, in Afghanistan, Turchia, Israele, Vietnam, India, Sud-Korea, Kenya e Tanzania e il fenomeno continua a crescere con un ritmo notevole, segno che sempre più aziende intendono fare leva sul business positivo e responsabile (benefitcorporation.net).

Nella pagina è presente un'openstreetmap curata da Il Sole24Ore, che illustra il quadro globale e nazionale delle *Certified B Corp*TM relativa ai settori di interesse, segnati con colore e grandezze diverse a seconda della percentuale di aziende relativa. A livello mondiale, prevalgono con il 25% le aziende di servizi professionali e tecnici (oltre 500 aziende), seguiti dal settore *finance& insurance* (9,7%), dal manifatturiero (9,3%), ICT (9,1%), commercio al dettaglio e all'ingrosso (entrambi al 9%) mentre si assesta al 3,8% per agricoltura e pesca fino ad un totale di 22 aree distinte che evidenziano l'ampia varietà di B Corp già diffuse in tutto il pianeta (Patagonia e Kickstarter le più note).

Per l'Italia che conta 51 B Corp¹⁶⁰, la mappa mostra invece una maggioranza di imprese del manifatturiero, 11 delle 51 segnate (21,6%), ICT (13,7%), servizi tecnici (11,7%) mentre l'agricoltura conta solo 4 imprese tra cui Perlage (7,8%).

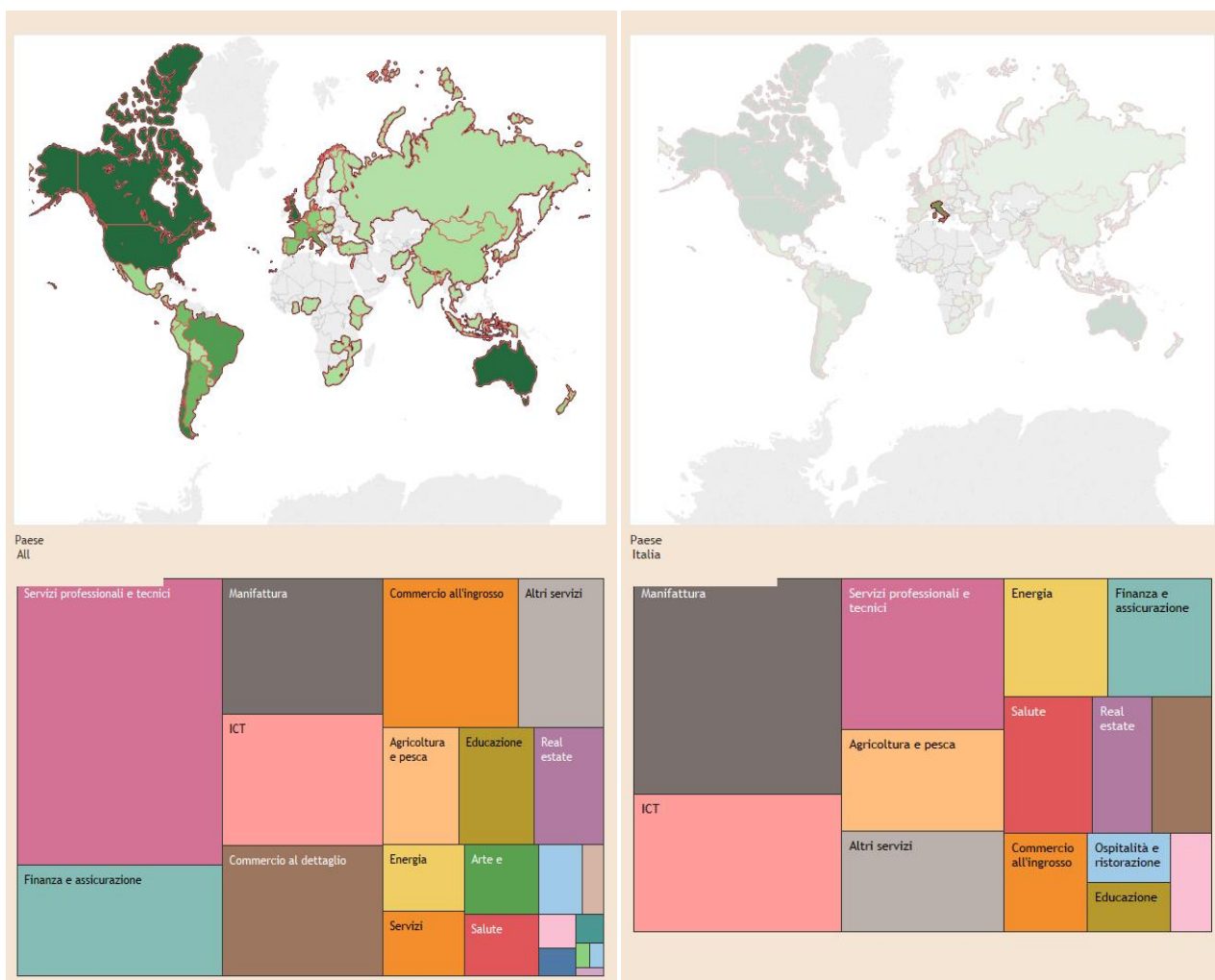


Figura 28: Mappa mondiale delle B Corp e settori (elab. Infodata, ilsole24ore; 2017); Figura 29: Settori delle B Corp italiane (fonte: <http://nova.ilsole24ore.com/infodata/la-mappa-mondiale-delle-b-corp-lidentikit-delle-benefit-corporation-2/>; 2017).

¹⁶⁰ Valori ricavati al momento in cui è stata svolta l'indagine di Infodata de Il Sole24Ore, 2017, pubblicata il 29/10/2017 elaborata con il servizio Openstreetmap.

Nativa Lab¹⁶¹ fu la prima, cui seguirono aziende come Fratelli Carli, NWG Energia, D-Orbit e mondora.

Le mappe (fig.28 e 29) rendono chiara la diffusione delle B Corp tuttavia ancora poco conosciute in settori come l'ospitalità e ristorazione, l'energia e gestione rifiuti e logistica/trasporti, quei comparti dove sarebbe giusto investire più responsabilmente per la dispersione di risorse cui sono soggetti, come l'agricoltura il cui modello adottato da Perlage Vini è ancora ai più sconosciuto.

4.2 Perché B Corp?

L'interrogativo che si sono posti e continueranno a porsi i futuri imprenditori corrisponde alla fattibilità di ottenere risultati economici e sopravvivere nel lungo periodo con uno scopo sociale. Perché diventare una Benefit Corporation certificata?

Il manuale delle B Corp di Ryan Honeyman¹⁶² è un ottimo strumento per dedurre i motivi che inducono a scegliere questa modalità di fare business, le caratteristiche e l'importanza che tale approccio comporti. «Una delle prime sfide che hanno portato alla nascita del movimento B Corp è la difficoltà che incontrano molti imprenditori a raccogliere capitali, a crescere o a cedere la propria attività senza disperdere i valori fondanti, sociali e ambientali, originari dell'azienda» (Honeyman R., 2014).

L'autore ritiene il fenomeno delle Benefit Corporations come una guida al cambiamento e mezzo per conseguire l'orientamento del nuovo capitalismo, in grado di favorire una spinta dalla mera ricerca del profitto verso un modello che porti valore per tutti, dai consumatori ai dipendenti, dalla comunità locale all'ambiente. In America (e in seguito in Italia), la nascita di una forma societaria ad hoc dà ancora più enfasi a questa impostazione. «Le B-Corp rappresentano una soluzione a costo zero innovativa che risponde alla visione imprenditoriale di lungo periodo» (Markell J., 2014).

L'altra caratteristica fondamentale è la misurabilità unita ad una, se pur relativa, semplicità: la rendicontazione appare meno complessa di quanto possa risultare un bilancio sociale o un report di sostenibilità. Se il questionario previsto è un'autovalutazione, per diventare B Corp certificata bisogna tuttavia superare la curata verifica documentale di B Lab con tutte le pratiche e risultati conseguiti dall'azienda: è proprio l'adozione di nuove attività socialmente responsabili a far crescere il proprio valore nella B.I.A., la cui soglia minima da raggiungere che testimonia la creazione di maggior valore per la società di quanto ne prenda o distrugga l'impresa è 80 (per un massimo di 200 punti) (Di Cesare P., Ezechieli E., 2017). Gli azionisti incaricati alla verifica dell'esito d'impatto delle B Corp, godono anche del potere aggiuntivo concesso dagli amministratori: il *benefit enforcement*, un diritto d'azione per imporre il rispetto della mission aziendale qualora non fosse correttamente seguita (Grecchi B., 2017). Un aspetto da non sottovalutare, poiché consente il riallineamento agli obiettivi prefissati in presenza di forti scossoni societari.

¹⁶¹ Nativa lab srl venne fondata nel 2012 da Eric Ezechieli e Paolo di Cesare, pionieri del movimento B Corp per l'Italia. Lo statuto che comprende la felicità di chi ci lavora come scopo principale fu respinto più volte dalla Camera di Commercio fino a quando, quasi allo stremo – racconta Eric Ezechieli – i funzionari cedettero, acconsentendo la registrazione se pur contro la legge la quale non prevede un obiettivo diverso dalla distribuzione dei dividendi agli azionisti per le società for profit (da Atti Convegno “Capitani Coraggiosi”, Venezia, 28/05/2016).

¹⁶² Honeyman R (2014): *Il manuale delle B Corp; Usare il Business come Forza Positiva*; Honeyman della *Honeyman Sustainability Consulting*, B Corp certificata, opera a stretto contatto come consulente esterno per altre Benefit Corporations.



Figura 30: Il logo che attesta l'azienda come Certified B Corporation (foto: <https://playingforchange.com/pfc-now-official-b-corporation/>)

Tra i vantaggi più rilevanti dell'essere B Corp, in primis il sentirsi parte attiva di una comunità di leader che condividono gli stessi principi al fine di confrontare idee, capire come migliorare la propria performance o anche ricevere sconti su prodotti o servizi. Quindi si possono coinvolgere i dipendenti consentendo l'allineamento tra i valori della singola persona e quelli dell'impresa, altresì appare come uno strumento di protezione della mission aziendale se pensiamo a successivi avvicendamenti nella governance e nella gestione, infatti gli statuti delle B Corp sono emendati «*per salvaguardare la mission ambientale e sociale nel lungo periodo*» (Honeyman R., 2014). Inoltre si alimenta la fiducia agli occhi degli stakeholder in virtù della certificazione (**fig.30**), si può far crescere il proprio brand, nonché la reputation dell'azienda: «*la certificazione B Corp può aiutarti a costruire la credibilità e la fiducia nel tuo brand perché è una procedura indipendente e rigorosa sviluppata da un ente esterno che valuta ogni aspetto della tua azienda*» (Honeyman R., 2014).

Altro vantaggio è dato dall'orientamento delle B Corp e dalla sua sopravvivenza nel lungo periodo¹⁶³, con la possibilità di attrarre investitori socialmente responsabili, grazie anche all'iscrizione gratuita a *B Analythics*, piattaforma specifica creata da B Lab a loro dedicata (si ottiene anche una valutazione con indice GIIRS¹⁶⁴). Questi investitori hanno preferenza proprio per chi performa meglio secondo la dimensione ambientale e quella sociale.

Le B Corp promuovono una nuova dimensione dell'agire imprenditoriale spostandosi dalla massimizzazione dei risultati economici per gli azionisti, ad un'idea condivisa, uno scopo più grande che rappresenti l'essere tra i migliori alla ricerca della performance ambientale, sociale ed economica, agendo direttamente per portare qualcosa di positivo e affrontando le problematiche globali. Serve uno spirito imprenditoriale orientato al successo non solo economico, ma che pensi ad esempio a realizzare luoghi di lavoro più sicuri, a far crescere la soddisfazione dei dipendenti, al risanamento ambientale o a ridurre le disuguaglianze sociali (Honeyman R., 2014).

4.3 Il cammino per fare business positivo

4.3.1 B Lab

Detto delle origini dell'organizzazione non-profit B Lab, la quale «*ha elaborato uno standard di valutazione dell'impatto che tutte le società che si trasformano in benefit devono allegare al bilancio*» (Sobrero R., 2016), restano da evidenziare le modalità con cui l'ente verifica la documentazione e acconsente alla certificazione delle imprese.

B Lab ha il preciso scopo di costruire e alimentare questa grande comunità di imprenditori, investitori e uomini d'affari accompagnandoli nella crescita in termini di performance sociale, ambientale ed

¹⁶³ Nell'ambito di un sondaggio pubblicato da *Epoch Magazine*, B Now, aprile 2017, si è domandato agli italiani se fossero a conoscenza che gli «*studi sulle Società certificate B-Corp indicano un tasso di sopravvivenza superiore del 30% rispetto a quelle tradizionali*» (Epoch Magazine, 2017); ebbene, 1 su 2 non lo sapeva.

¹⁶⁴ Global Impact Investment Rating System.

economica, guidati dal motto “*measure what matters*”, ovvero “misura ciò che conta” nonché il già citato “essere migliori per il mondo”.

B Lab ispira e promuove anche la condivisione delle imprese Benefit, tramite il movimento e la relativa piattaforma “B the Change”¹⁶⁵ (bcorporation.net).

Il servizio più significativo che l’organizzazione offre per valutare gli impatti esercitati dalle aspiranti B Corp è il B Impact Assessment, «*strumento di gestione online gratuito, confidenziale e di facile utilizzo, che ti permette di misurare le performance sociali e ambientali della tua impresa su scala da 0 a 200, confrontare i risultati con quelli ottenuti da migliaia di altre aziende e avere accesso a una serie di risorse e guide sulle migliori pratiche che potranno aiutarti a migliorare le performance nel corso del tempo*» (Honeyman R., 2014).

IL B.I.A. presenta un duplice vantaggio immediatamente riscontrabile: la gratuità del servizio (la certificazione invece comporta il pagamento di una quota annuale) e l’adattabilità per qualsiasi categoria di azienda, essendo assolutamente standardizzato.

In pratica chiunque ne abbia interesse può mettersi alla prova tramite il test rapido di circa 90 minuti, «*severo ma tutto sommato di semplice attuazione*»¹⁶⁶, volto a misurare la propria performance sulla base di cinque macro aree di valutazione (Lavoratori, Comunità, Ambiente, Governance, Business Model). Il numero che esce dal test gratuito, è compreso in una scala da 0 a 200 e la soglia minima per generare valore e avere il primo okay per la certificazione è la quota 80.

B Lab, creato da Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy, è dunque il soggetto che ha dato vita al movimento B Corp, è esso stesso promotore delle leggi negli USA, oggi promulgate in 33 stati, in Italia (Società Benefit) e anche in altri Paesi (in corso di attuazione), con lo scopo non solo di favorire la diffusione di quest’approccio, ma anche di dare precise regolamentazioni e standard di riferimento (societabenefit.net). B Lab incentiva inoltre al miglioramento continuo e allo scambio di idee tra imprese già certificate e aspiranti tali¹⁶⁷.

L’ente è stato fondato soprattutto per dare incentivo all’allineamento tra valori personali e aziendali, per attrarre talenti e trattenere dipendenti e il suo mezzo, il B.I.A. «*può essere anche un quadro di riferimento utile per favorire il coinvolgimento del tuo team nella costruzione di una cultura aziendale solida e guidata dalla mission*» (Honeyman R., 2014). Il legame con la cultura, con il sistema valoriale dell’azienda e dei collaboratori è il punto di partenza per gli imprenditori che vogliono aspirare a ottenere la certificazione di benefit corporation.

4.3.2 Misurare il valore con il B.I.A.

Le opportunità che offre il B Impact Assessment sono davvero significative poiché consente di avere un quadro generale di quanto si stia facendo come impresa per la società nel contesto economico

¹⁶⁵ <https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/why-b-corps-matter>; “B the Change” è una piattaforma online seguita da quasi 3000 persone, dedicato interamente allo storytelling delle migliori aziende bcorp, dei risultati più interessanti conseguiti, delle storie più belle da raccontare nonché alla celebrazione delle persone quali agenti del cambiamento (<https://bthechange.com/>).

¹⁶⁶ Come descritto dall’amministratore di Perlage, Ivo Nardi, nell’intervista concessami.

¹⁶⁷ B Lab sviluppa anche i B2B Peer Circles, dei «*gruppi di B Corp che collaborano in modo trasversale in aree comuni per funzione, competenze, aree geografiche o altri interessi*» (Honeyman R., 2014).

corrente. La performance ambientale, sociale ed economica viene misurata dalle azioni intraprese dalla potenziale B Corp e si riflette in quattro aree di valutazione: l'impatto positivo prodotto nei confronti delle persone, della comunità, dell'ambiente e a livello di governance. L'esito di questa valutazione è un documento sintetico, il B Impact Report, che racchiude il risultato dell'impresa nelle sezioni sopracitate (Honeyman R., 2014). Il B.I.A. può essere eseguito da tutte le imprese, anche dalle start-up che possono da subito misurarsi e cogliere su quali aspetti intervenire e quali sforzi intraprendere per entrare subito nella "famiglia" delle Benefit Corporations¹⁶⁸.

Per un'ampia serie di attività si ottengono dei punteggi, la cui somma finale deve risultare almeno pari a 80 per ottenere il primo pass nell'iter di certificazione. Quando un'impresa prova il test rapido (che richiede circa 90 minuti), i punteggi mediamente ricadono tra il 40 e il 60, segno che le aziende devono poi mettersi in gioco per cercare di aumentare questo valore.

Una sfida continua che non si ferma nemmeno al raggiungimento della soglia minima, anzi diventa incentivo ad una crescita ulteriore, una sfida nella sfida per fare business positivo, il processo valutativo serve proprio a generare nuove idee e applicazioni per raggiungere un punteggio più alto nella prova successiva. Considerando le imprese che hanno già raggiunto la quota prefissa, «*nel complesso il punteggio mediano di tutte le B Corp certificate è pari a 95*» (Honeyman R., 2014).

Una volta certificate, con l'introduzione durante l'anno di innovazioni e politiche che riguardino la sfera sociale e ambientale, al rinnovo dell'attestato, è possibile accrescere il proprio *B.I.A. score* e ricercare i risultati migliori. Si genera così una sorta di competizione per cercare di essere i migliori nel generare valore e benessere per la comunità, per i propri dipendenti e azionisti o per l'ambiente. I best performers diventano tuttavia un esempio da seguire, un monito per condurre al miglioramento anche le altre Benefit Corporations, dato lo spirito collaborativo e il sostegno reciproco che il movimento incentiva fin dal principio con il supporto gratuito offerto da B Lab per elaborare i dati delle aziende.

Lo sforzo maggiore per le imprese che intendono affrontare questo percorso è raccogliere ed elaborare i dati utili per le evidenze empiriche. Un processo più semplice per le aziende che già impiegano strumenti di rendicontazione non finanziaria, più complesso per chi come Perlage non li adotta, tuttavia il sistema non è così complicato, ma dopo un primo sondaggio iniziale del CEO, occorre il coinvolgimento di più risorse all'interno dell'azienda per raccogliere le informazioni necessarie e intraprendere le iniziative più efficaci, dando spazio anche alla dimensione creativa della sostenibilità. Imprese dotate di una filosofia già orientata al benessere socio-ambientale e di attività e risorse dedicate, riscontreranno punteggi positivi fin dal principio, ma sarà ancora più sfidante cercare di spingersi oltre questi numeri.

Il Benefit Impact Assessment è anche un piccolo viaggio per scoprire sé stessi, per mettersi in gioco e capire come l'azienda svolge quotidianamente il suo lavoro, che cosa fa di concreto per conseguire gli obiettivi di lungo periodo per i propri stakeholder. Si tratta di una valutazione guidata che ben si adatta alle imprese di piccole-medie dimensioni che intendano attestare il loro impegno verso la società con una certificazione ad hoc.

¹⁶⁸ B Lab ha creato lo status "Certificazione in corso" destinato alle start-up e incubatori d'impresa che desiderano fin da subito entrare nella dimensione delle B Corp (Honeyman R., 2014).

4.3.3 Aree di valutazione

Per scoprire l'impatto positivo della propria impresa si parte con la creazione di un account al sito www.bimimpactassessment.net indicando il relativo settore, la dimensione e la localizzazione; dopodiché sarà possibile avviare il test. La valutazione rapida è il primo passaggio da seguire per avere una stima approssimativa della performance dell'impresa. Richiede di conteggiare determinate attività qualora siano state svolte dall'impresa; le domande variano a seconda dei dati generali forniti al sistema, tuttavia è suggerito inizialmente un approccio morbido, una veloce carrellata per farsi un'idea del proprio impatto per poi misurarsi con maggior attenzione (Honeyman R., 2014). Anche nella tesi ci limiteremo con degli esempi, ad un'analisi dei principali punti presenti nella valutazione rapida per le quattro macro-aree.

Andando con ordine, dopo il primo passaggio dedicato alle caratteristiche del proprio "Business Model", si passa alla "Governance" fondata sulla trasparenza e le responsabilità in azienda¹⁶⁹. Ecco un breve elenco delle possibili domande riscontrabili nella sezione:

Esempio 1

- mirate a ridurre la povertà tramite la *supply chain* rivolgendovi a fornitori che sono certificati per i loro salari equi;
- donate annualmente almeno il 20 per cento degli utili o il 2 per cento del fatturato ad enti di beneficenza;
- avete pratiche di produzione che sono progettate per tutelare l'ambiente in ogni fase dell'attività aziendale (Honeyman R., 2014).

La seconda sfera di domande riguarda l'impatto dell'impresa sui lavoratori: questo mette in discussione la stessa organizzazione dell'impresa includendo aspetti quali le politiche di welfare impiegate (emolumenti, benefit, retribuzioni, formazione), eventuale politica azionaria dei dipendenti (stock options), l'ambiente di lavoro.

Ecco un esempio di alcune delle caselle ricorrenti presenti per una generica azienda nella sottosezione dedicata all'ambiente di lavoro:

Esempio 2

- avete un programma di salute e benessere;
- distribuite un manuale per i dipendenti;
- svolgete indagini, con cadenza periodica e in forma anonima, sul grado di soddisfazione e coinvolgimento dei lavoratori;
- concedete ai dipendenti opportunità di lavoro flessibile;
- avete in azienda un comitato dei lavoratori con poteri ispettivi e consultivi in tema di salute e sicurezza sul luogo di lavoro¹⁷⁰ (Honeyman R., 2014).

L'azienda ottiene il primo punteggio sulla sfera dipendenti e così a seguire per le altre categorie.

La prova invita l'impresa a riflettere sull'equità degli stipendi, sul grado di coinvolgimento

¹⁶⁹ www.fondazionecripiro.it/static/upload/eri/eric-ezechieli--milano--3-dic-2015.pdf

¹⁷⁰ Honeyman R., (2014): *Il Manuale delle B Corp; il B Impact Assessment*; pp. 78-195.

dei lavoratori o sulla formazione interna, mettendo a disposizione ipotetiche soluzioni idonee per l'impresa stessa come potrebbero risultare l'offerta ai dipendenti degli stessi benefit per dirigenti e manager o la possibilità di un investimento responsabile nel piano previdenziale integrativo (Honeyman R., 2014). Oppure pensiamo alle politiche di conciliazione tra lavoro e vita privata che «non è solo un concetto, ma è un'azione di welfare» (Fiorentini G., 2017).

Appare evidente fin dal principio come il B.I.A. stimoli l'aspirante B Corp all'affrontare nuove questioni di carattere sociale, a realizzare nuove pratiche che prima venivano sottovalutate, incentivando al confronto, al dialogo nella stessa organizzazione, mettendo in discussione schemi precostituiti, eventuali disparità retributive, e alimentando il cambiamento nella direzione del business positivo.

La terza tematica è relativa alla comunità e affronta un'ampia carrellata di informazioni su tutti gli stakeholder di un'impresa:

- creazione di posti di lavoro (es: politiche di assunzione per fasce sociali disagiate);
- diversità (es: rapporto uomini:donne);
- impegno civico e donazioni (es: volontariato d'impresa per i dipendenti);
- coinvolgimento a livello locale (es: acquisto di beni o servizi di commercio equo e solidale);
- fornitori, distributori e prodotti (es: rendicontazione pubblica delle performance sociali e ambientali). (Honeyman R., 2014).

Anche qui si possono notare le spinte e le idee che la valutazione può generare nelle persone che possono cogliere gli aspetti su cui l'impresa debba lavorare con più dedizione ai fini di ottenere la certificazione e produrre un impatto positivo completo e non limitato ad una sola macro-area.

L'ultima sezione riguarda l'ambiente, ripartito tra iniziative sul territorio, energia, trasporti, emissioni e rifiuti. Le aziende dovranno soffermarsi più a lungo in questa sezione nel momento successivo del B.I.A., munendosi delle risorse necessarie, per il contenuto altamente tecnico richiesto dalle informazioni da elaborare.

Una volta eseguito il test preliminare, a prescindere dall'esito, andrebbe coinvolto l'intero team ed elaborato un piano prendendo spunto dalla sezione *Improve Your Impact* (migliorate il vostro impatto) che contiene: «(i) le domande “da rivedere”, per aiutarli a capire quali sono le domande che necessitano di un approfondimento; (ii) un report di miglioramento personalizzato, che vi aiuterà a decidere dove concentrare gli sforzi (in base all'area di impatto, difficoltà e peso delle domande); e infine (iii) una raccolta di best practices, che forniranno istruzioni più dettagliate sulle modalità di attuazione di determinate pratiche» (Honeyman R., 2014). Lo staff di B Lab è a completa disposizione per ulteriore supporto alle imprese.

Una volta raccolti i dati, stabiliti i piani di azione e le voci significative da implementare, si dovrà rifare il test B.I.A. in maniera approfondita. Raggiungendo un punteggio inferiore a 80 si continuerà a lavorare per capire come incrementarlo, mentre qualora si sia raggiunta e superata la soglia minima, allora sarà possibile avviare la pratica per ottenere la certificazione, presentando i documenti necessari di verifica a B Lab. Seguiranno una revisione e l'avanzamento della proposta.

Il Benefit Impact Assessment predisporrà dalle otto alle dieci domande su temi significativi cui la potenziale B Corp dovrà presentare la documentazione per verificare le risposte. «Se la tua azienda non è in grado di fornire la documentazione di supporto relativa a una particolare risposta. Quest'ultima viene modificata e il relativo punteggio eliminato» (Honeyman R., 2014).

In sintesi, il cammino da intraprendere per divenire B Corp certificata non è semplice, ma il Benefit Impact Assessment offre un quadro molto utile per carpire i propri punti deboli, le soluzioni più idonee a seconda delle dimensioni e del *core business* aziendale e incentiva alla ricerca del progresso continuo riflettendo il concetto di sostenibilità ovvero il mantenimento nel lungo termine.

4.3.4 La Dichiarazione di Interdipendenza

L'ente B Lab, una volta verificata la fondatezza delle informazioni ricevute, invierà alle aspiranti *Certified B Corp*TM, le Condizioni Generali e la Dichiarazione di Interdipendenza delle B Corp, chiedendo il pagamento della somma dovuta che «*varia tra 500 € e 50.000 €, in base al fatturato annuale dell'azienda*» (societabenefit.net). A questo punto, l'impresa potrà sbizzarrirsi per cercare il miglioramento continuo e rinnovare ogni due anni la certificazione ottenuta.

La Dichiarazione di Interdipendenza (fig.31) non è un gioco di parole, ma è il vero manifesto del movimento che racchiude diritti e doveri ed esplicita il senso di appartenenza per le *Certified B Corp*TM ed è così tradotto:

«Immaginiamo un nuovo settore dell'economia che attraverso la forza delle aziende crei benessere per tutti.

Come membri di questo settore emergente e come imprenditori e investitori nelle B Corporation Riteniamo evidente che:

Dobbiamo essere il cambiamento che vogliamo vedere nel mondo.

Tutte le aziende dovrebbero essere gestite in modo da creare benessere alle persone e al pianeta.

Attraverso prodotti, pratiche e profitti, le aziende dovrebbero ambire a dare beneficio a tutti.

Per fare questo riconosciamo che ognuno di noi è dipendente dall'altro e perciò responsabile di ciascun altro, e delle generazioni future¹⁷¹».

L'aspetto rilevante è la corresponsabilità. Lo spirito del gruppo è orientato a massimizzare il benessere, l'equità, la sicurezza della società, ma anche la salvaguardia dell'ambiente e l'innovazione, favorendo dialogo e cooperazione tra B Corp per ricercare le migliori soluzioni per le singole imprese. Il manifesto vede le aziende come un tutt'uno, un insieme di forze che tramite l'apertura alla condivisione reciproca, possono veramente portare ad un cambiamento positivo nel mondo e alla prosperità condivisa, vero *goal* del movimento. Motore di questo scambio tra imprese è B Lab che con il *Benefit Impact Assessment* «*consente di identificare le azioni di miglioramento secondo le Best Practice della community delle B Corp*» (Ezechieli E., fondazionecriplo.it).



Declaration of Interdependence

We envision a new sector of the economy which harnesses the power of private enterprise to create public benefit. This sector is comprised of a new type of corporation – the B Corporation™ – which is purpose-driven and creates benefit for all stakeholders, not just shareholders.

As members of this emerging sector and as entrepreneurs and investors in B Corporations™,

We hold these truths to be self-evident:

That we must be the change we seek in the world;

That all business ought to be conducted as if people and place mattered;

That, through their products, practices, and profits, businesses should aspire to do no harm and benefit all.

To do so, requires that we act with the understanding that we are each dependent upon another and thus responsible for each other and future generations.

Figura 31: La Dichiarazione di Interdipendenza delle B Corp certificate (foto: fondazionecriplo.it).

¹⁷¹ Atti Convegno *Economy: economia circolare e benefit corporation* presso Palazzo Turati, Milano, 3/12/2015. Slideshow di Eric Ezechieli, cofounder di Nativa, disponibili all'URL: www.fondazionecriplo.it/static/upload/eri/eric-ezechieli--milano--3-dic-2015.pdf

4.3.5 Prospettive globali

Riepilogando quanto enunciato finora nel capitolo, i passaggi richiesti dal percorso di certificazione sono i seguenti:

- Completamento del B Impact Assessment con un punteggio ≥ 80 ;
- Invio documentazione e validazione del punteggio ottenuto con l'ente responsabile B Lab;
- Firma della Dichiarazione di Interdipendenza delle Benefit Corporations;
- Ufficializzazione e pagamento della tariffa (Ezechieli E., fondazionecariplo.it).

Il movimento ha vissuto una crescita esponenziale che non sembra volersi interrompere. Sono sempre più le imprese in tutto il mondo che in virtù del proprio agire responsabile e venuti a conoscenza del “fenomeno B Corp”, decidono di avviare valutazioni e pratiche necessarie per entrare a far parte della community.

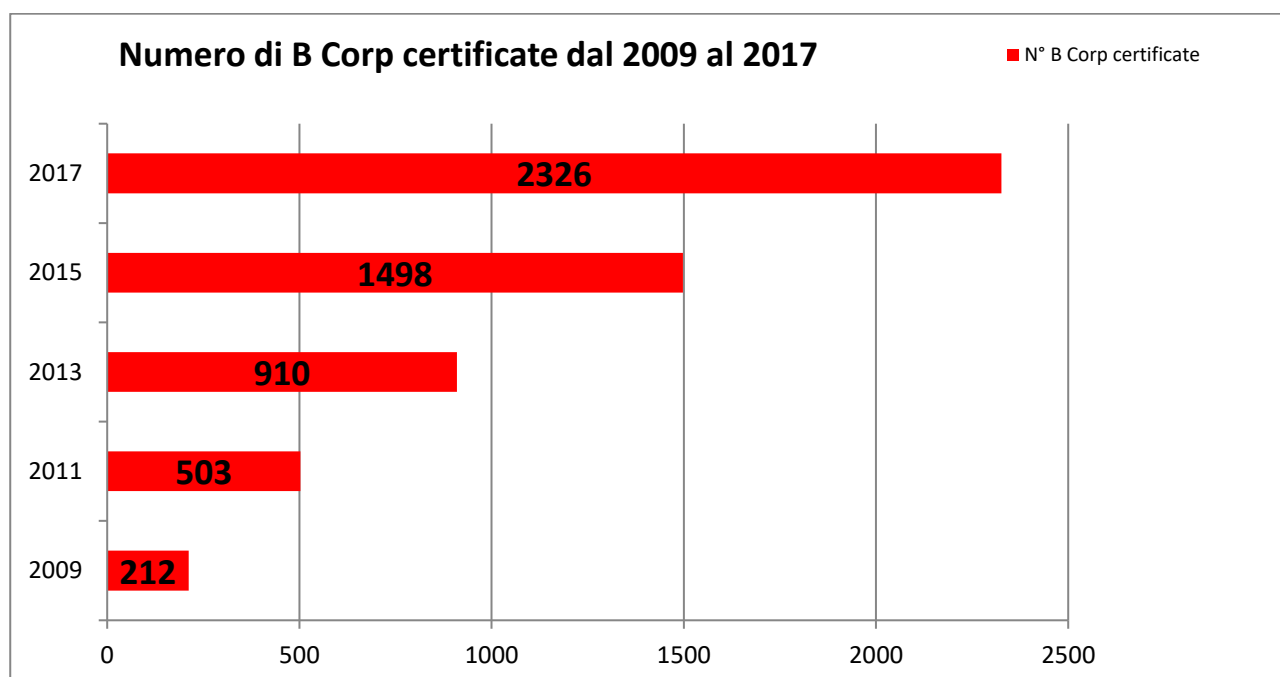


Grafico 5: Elaborazione propria da atti Convegno "Economy: economia circolare e benefit corporation", dati Nativa lab (fondazionecariplo.it).

Le imprese che hanno ottenuto la certificazione erano solamente 125 nel 2008 (dati Nativa Lab), mentre nell'anno corrente, 2017, sono 2.326 (e molte si aggiungeranno presto).

Il tasso di crescita medio annuale¹⁷² è dunque pari al 38,38%. La figura a fianco (**graf.5**) evidenzia la crescita continua delle imprese espresso a cadenza biennale negli anni dispari.

Negli ultimi due anni il numero di B Corp è cresciuto del 24,6%, e il dato è destinato a crescere ulteriormente.

¹⁷² Si è calcolato il tasso medio di crescita annuale del numero delle B Corp con la seguente formula (totale tempo $t=9$ anni):

$$\left[\left(\frac{n_{t+9}}{n_t} \right)^{\frac{1}{9}} - 1 \right] \times 100 = \left[\left(\frac{2326}{125} \right)^{\frac{1}{9}} - 1 \right] \times 100 = 38,38\%$$

Le leggi mirate nei vari Stati degli USA e anche la n.208 per l'Italia sono degli ulteriori incentivi che segnano l'importanza del movimento, decretando addirittura una vera e propria forma societaria ad hoc. L'Italia in questo senso si può collocare un passo avanti rispetto agli altri Paesi dell'UE, tuttavia questa forma di certificazione non è ancora così diffusa come sembra: sono tante le imprese che avrebbero i requisiti per divenire *Certified B CorpTM* o che hanno un orientamento improntato da tempo nelle logiche di sostenibilità, ma che non conoscono ancora il movimento. Un difetto di comunicazione che andrà colmato in questi anni per far crescere la comunità B Corp.

La diffusione del movimento porterebbe ad una mappatura delle imprese che nel panorama nazionale e globale esercitano un impatto positivo secondo i canoni previsti dall'ente. Tuttavia stiamo parlando di un sistema molto flessibile e variegato (forma societaria ad hoc/auto-valutazioni/*Certified B CorpTM*) quindi anche in questo caso, come nei precedenti evidenziati nel corso della tesi, l'output non darebbe probabilmente un quadro globale così preciso e univoco delle imprese positive.

4.4 La normativa italiana: le Società Benefit

4.4.1 La legge n.208/2015

La Legge di stabilità del 2016 ha introdotto in Italia il modello legale delle Società Benefit. L'entrata in vigore ha portato l'Italia a essere la prima nazione europea e primo Stato sovrano al mondo a realizzare l'equivalente delle Benefit Corporations (Honeyman R., 2014). Il mondo dell'imprenditoria nazionale si è affacciato con interesse a questa nuova forma giuridica replicativa del modello americano. Nel 2017 sono già circa un centinaio le aziende che hanno assunto questa Qualifica¹⁷³ (De Paoli M., 2017) la quale non va confusa con le *B CorpTM* certificate, aspirazione più alta ottenibile dopo il vaglio della B Impact Assessment, un traguardo che solo il 4% delle imprese alle prese con questo standard è mediamente in grado di raggiungere¹⁷⁴.

Le Società Benefit hanno l'obbligo di modificare il proprio statuto societario secondo quanto disposto dalla legge n.208 rilevando chiaramente il perseguimento di una «*finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse*» (Honeyman R., 2014). Si dispongono altresì i seguenti punti fondamentali della legge:

- possibilità di modificare la ragione sociale aggiungendo l'abbreviazione "SB" o il termine "Società Benefit" alla denominazione originale;
- inclusione delle aree di valutazione d'impatto richieste: governo d'impresa, lavoratori, comunità e altri portatori d'interesse, ambiente;
- redazione di una relazione annuale in allegato al bilancio che enunci gli obiettivi e le azioni condotte per raggiungere gli scopi di beneficio comune, una valutazione d'impatto con standard esterno purché credibile ed esauriente e gli obiettivi futuri;
- obbligo di osservanza di quanto previsto dagli obblighi della normativa, pena di pari entità a quanto previsto dal codice civile (art. 2476) per tutte le società in tema di responsabilità degli

¹⁷³ De Paoli M., 2017, *Le Società Benefit, il punto sulla normativa in Italia*; disponibile al link:

<http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoCivile/2017-05-30/le-societa-benefit-punto-normativa-italia-125721.php>

¹⁷⁴ Honeyman R., 2014: *Il Manuale delle B Corp*; in base a dati forniti fino al 2014.

amministratori; inoltre l'impresa che non persegua le finalità che le Società Benefit richiedono, è soggetta a quanto scritto in materia di pubblicità ingannevole dal decreto n.145/2007¹⁷⁵ (G.U., 2015). Si evidenzia per l'Italia la concessione dell'arco temporale di due anni per convertire l'azienda nella forma societaria di Società Benefit al pari dell'americana B Corp. In questo lasso di tempo, l'impresa ha l'obbligo di modificare lo statuto societario in linea con le vigenti norme che obbligano a dichiarare uno scopo differente dal fare profitto, vincolando ad un cambiamento radicale anche la responsabilità degli stessi amministratori.

Gli obiettivi di beneficio comune attestano l'impegno che mette l'azienda per produrre un impatto positivo nei confronti dei propri dipendenti, dell'ambiente e della società.

4.4.2 Da B Corp a Società Benefit

Per mantenere la certificazione di B Corp è dunque richiesta la conversione nella forma di Società Benefit entro due anni, con il cambiamento dello statuto, fase attualmente in corso in Perlage. È corretto dire dunque che B Corp e Società Benefit siano complementari: la prima è qualcosa che va oltre e certifica con costanza l'impegno esercitato dall'azienda, la seconda protegge la mission e allinea la gestione al perseguimento dell'impatto positivo. Come spiegato nel terzo punto fondamentale della legge, vige l'obbligo di redigere una relazione annuale da affiancare al bilancio che espliciti le attività implementate dall'azienda che asseriscano al concetto di "benefit" (Honeyman R., 2014).

Questa forma societaria presenta un quadro snello e piuttosto facile da applicare dal punto di vista normativo che tuttavia richiede probabilmente nel cambiamento dello statuto la difficoltà principale, in quanto non è così semplice convincere tutti i soci in assemblea in mancanza di una reale unità di pensiero comune. Anche per questa ragione il fenomeno non è ancora così noto agli imprenditori comuni: *«siccome le Società Benefit non hanno particolari incentivi fiscali, in questa fase stanno adottando il modello gli imprenditori più evoluti, che riconoscono il potenziale di distinzione e la spinta di miglioramento e innovazione che naturalmente emergono da un modello così evoluto»*¹⁷⁶ (Ezechieli E., 2017).

Ecco che il supporto fiscale potrebbe portare a quel cambiamento radicale che consenta anche a piccole realtà imprenditoriali già "positive" di conoscere ed entrare a far parte della comunità benefit riconoscendone i contenuti, fermo restando che la certificazione B Corp consente di avere un riconoscimento più importante in grado di attestare l'impatto positivo che i consumatori più attenti chiedono insistentemente oggi.

Invece l'autovalutazione praticabile per diventare Società Benefit, al netto del cambio di statuto, anche in questo caso come nei modelli dell'I-CSR, non presenta quel rigore che invece l'ente B Lab garantisce con il suo controllo, poiché richiede solamente di comprendere le quattro macro-aree di valutazione sopra descritte senza un vero quadro unitario.

¹⁷⁵ Legge 28 dicembre 2015, n. 208, *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016)*. Pubblicato in G.U., n.302, S.O. n.70, commi 376-384; 30/12/2015.

¹⁷⁶ P. Di Cesare, E. Ezechieli (2017): *Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo*; in M. Fasan, S. Bianchi (a cura di): *L'azienda sostenibile Trend, strumenti e case study*.

Il movimento italiano ha preso piede a fine 2016 dove a BASE Milano si è dato vita alla comunità di attori del mondo benefit nel nostro Paese.

Il primo dicembre 2016 è stato infatti il primo ritrovo delle imprese B Corp italiane, l'inizio di un percorso finalizzato a condividere le proprie correnti di pensiero e per stringere potenziali accordi e collaborazioni per crescere insieme¹⁷⁷.



Figura 32: I Fondatori B Corp Italia, Base Milano, 1/12/2016 (foto: Google Search, <https://www.youtube.com/watch?v=dLWmybe8zEg>)

4.5 Il cammino di Perlage: 2015-2017

2015-2017

- Sperimentazioni per riduzione CU
- RafCycle
- Certificazione B Corp (2016)

4.5.1 Pratiche e risultati di Perlage

Se Perlage ha cominciato, almeno in parte, a elaborare e condividere alcune informazioni di carattere non finanziario, ancora una volta lo deve ad un evento casuale, ma decisivo. Il suo amministratore Ivo Nardi, invitato a raccontare l'esperienza della sua azienda alla quarta edizione del convegno "Capitani Coraggiosi" sull'etica d'azienda presso l'Università Ca' Foscari¹⁷⁸, conobbe Eric Ezechieli di Nativalab, prima Società Benefit italiana ad ottenere la certificazione e ad aver modificato il proprio statuto. Egli si incuriosì dei temi affrontati a tal punto da domandarsi: perché non provare?

Come già accennato, il presidente dell'azienda biologica non si è mai trovato a proprio agio con le autovalutazioni della CSR, ritenute troppo oggettive e senza garanzia di controllo da ente terzo. Si è invece marcata la politica aziendale rivolta alle diverse certificazioni utili soprattutto per gli esportatori, per la tracciabilità dei prodotti e la sicurezza dei consumatori.

Il nuovo concetto di valore, espresso oltre la soglia 80, non si ispira più ad un solo valore economico, ma è collegato ad una ricerca del benessere di tutti i portatori di interessi delle aziende. Anche per questo si abbandonano i canoni della CSR, si abbraccia il concetto di valore condiviso, evitando la confusione con la mera filantropia, ferma alla sfera dei singoli imprenditori.



Figura 33: I relatori di "Capitani Coraggiosi", al centro Ivo Nardi (foto propria).

¹⁷⁷ <http://bcorporation.eu/the-founding-b-corps-italia>

¹⁷⁸ Seminario *Capitani Coraggiosi: da aziende egocentriche a ecocentriche*; Relatori: Luigi Bonotto (Fond. Bonotto), Stefano Dal Tin (Metalli Lindberg), Katia Da Ros (IRINOX), Eric Ezechieli (Natalab), Ivo Nardi (Perlage); Chiara Mio (Ca' Foscari), Venezia, 28/05/2016.

Al fine del reddito si uniscono obiettivi reali e concreti di un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente basando il proprio modello di business e lo stesso orientamento strategico aziendale, con varo dell'ente no-profit B Lab in caso di certificazione, alla responsabilità e trasparenza verso tutti gli stakeholder¹⁷⁹ (Rossi F., 2017).

Condividendo l'interesse con Ezechieli nei giorni successivi, Nardi si è informato e interrogato sulla fattibilità della certificazione e con il supporto dello staff, già la prima prova della B.I.A. fu positiva, ma non sufficiente a raggiungere la quota minima. D'altronde se si vuole trovare una pecca nell'impresa era proprio il fatto di non rendicontare all'esterno le performance ambientali e sociali, salvo qualche dato sulle emissioni reso disponibile online.

Tuttavia le azioni intraprese dall'azienda nel corso degli anni per l'ambiente avevano sicuramente un valore. «Così il modello benefit diviene una fonte di ispirazione per capire i settori che richiedono iniziative utili anche urgenti per l'ambiente e la comunità, ti consente di vedere con un altro occhio tematiche con ricadute sulla popolazione, i lavoratori e gli altri soggetti su cui prima magari non ci si focalizzava, lavorando più che altro sulle risorse naturali, - spiega Nardi - il sistema è più omogeneo rispetto alle audit autonome del modello previsto dalla RSI, e ci ritroviamo di più anche tra le imprese per le nostre correnti di pensiero e per la volontà comune di apportare valore alla nostra società». Un valore pari a 36 sulle politiche ambientali attuate da Perlage, rispetto al punteggio mediano delle altre B Corp di 7, secondo gli standard previsti da B Lab eseguendo la B.I.A. testimonia l'impegno assunto da sempre per la tutela delle risorse ambientali. L'alto punteggio si riferisce alle pratiche adottate dall'azienda con buoni valori relativi al risparmio idrico ed energetico e alle innovazioni attivate per ridurre solfiti e rame. Il tema rifiuti e recupero/reimpiego degli scarti, al netto delle descrizioni precedenti, matura maggiormente nel 2016 con un interessante progetto, nato proprio per ispirazione da quanto richiesto dalla valutazione d'impatto B Lab. Il piano consiste nel trattamento che riguarda il recupero e reimpiego dei supporti siliconati delle etichette (**fig.34**), spesso destinate all'inceneritore.

L'impresa si è guardata attorno scovando una collaborazione potenzialmente profittevole. Si è pensata una soluzione eco-efficiente ed efficace per ridurre non solo i costi, ma anche le emissioni di CO₂, aderendo al programma di un'azienda leader internazionale nel settore del riciclo. Perlage ha aderito al progetto RafCycle¹⁸⁰ realizzato dalla multinazionale finlandese "Upm Raflatac" e collaborerà con Lci srl (Lavorazione Carta Riciclata Italiana) che poi spedisce i supporti desiliconizzati e trasformati in cellulosa all'impianto di Plattling a sud della Germania, per poi ritrasformarsi nella perfetta concezione di un approccio rivolto all'intero ciclo di vita.



Figura 34: Bobine ed etichette con Rafcycle destinate ad essere recuperate e ritrasformate in carta (foto: Perlage).

¹⁷⁹ F. Rossi: *Oltre la corporate social responsibility: dalla filantropia al benessere diffuso* - p.87; in M. Fasan, S. Bianchi (a cura di): *L'azienda sostenibile Trend, strumenti e case study*.

¹⁸⁰ Rafcycle è un programma dell'azienda finlandese UPM Raflatac che consiste nel riutilizzo degli scarti di lavorazione per dare vita a nuovi materiali, evitando il trattamento in discarica o dell'inceneritore con un risparmio del 40% di emissioni con relativo risparmio di costo (<http://www.upmraflatac.com/emea/it/solutions-and-services/services/rafcycle/paper-release-liner-recycling>).

«Perlage potrà destinare la carta siliconata alla produzione di nuova cellulosa e nuova carta¹⁸¹» (Sole 24 ORE Nordest, 2017), apportando un'innovazione di processo dal notevole ritorno anche economico oltre che ambientale.

Con l'obiettivo di mostrare i risultati dell'impegno profuso da Perlage nella sua interezza, si riporta ora la tabella (3) con i punteggi ottenuti via B.I.A. in tutte le sezioni, che hanno consentito il riconoscimento da B Lab come Benefit Corporation certificata.

Categorie e sottocategorie	Punteggio Az.	Punt. Mediano
AMBIENTE	36	7
Prodotti e servizi ambientali	15*	N/A
Pratiche ambientali:	21*	6
<i>Terreni, uffici</i>	2	3
<i>Energie, acqua, materiali</i>	9	1
<i>Emissioni, gestione rifiuti</i>	5	1
<i>Fornitori, trasporti</i>	4	N/A
LAVORATORI	17	18
Compensi, benefits, formazione	13	12
autonomia lavoratori	1	1
condizioni di lavoro	3	3
CLIENTI	N/A	N/A
Prodotti e servizi	N/A	N/A
COMUNITA'	20	17
Pratiche per la comunità:	20	15
<i>Fornitori, distributori</i>	8	2
<i>Comunità locale</i>	7	5
<i>Diversità</i>	1	2
<i>Creazione posti di lavoro</i>	2	2
<i>Coinvolgimento e sostegno civile</i>	2	3
GOVERNANCE	8	6
<i>Rendicontazione</i>	3	3
<i>Trasparenza</i>	2	3
PUNTEGGIO TOTALE	81	55

Tabella 3: Relazione d'Impatto Perlage B Corp certificata dopo Benefit Impact Assessment, elaborazione propria, fonte: <https://www.bcorporation.net/community/perlage-winery>

I punteggi positivi dedicati all'ambiente trovano fondamento dalle buone pratiche condotte negli anni: conversione alle rinnovabili in cantina, concimazione organica con i preparati della biodinamica, recupero dell'acqua e filtrazione tangenziale, packaging riciclabile, ma anche le innovazioni più recenti tra cui l'acquisto di un atomizzatore a recupero per l'irrigazione, se pur a basso dosaggio, dei trattamenti fitosanitari: «il sistema di recupero sfrutta la coesione assicurata da lamelle di materiale plastico, il prodotto intercettato viene filtrato e inviato nuovamente alla cisterna principale. Un contalitri consente di conoscere in tempo reale le quantità recuperate¹⁸²».

¹⁸¹ Case history “La Cantina del Prosecco al passo con la sostenibilità ambientale e sociale”; Perlage, sostenibilità dalle uve alla bottiglia, con l'adesione a RafCycle per il riciclo dei supporti siliconati delle etichette; autore n.d., Il Sole 24 ORE Nordest 27/3/2017 disponibile online all'URL: http://www.perlagewines.com/download/press/Il_Sole_24_ORE_Nordest_ITA_13_20170327000000.pdf

¹⁸² <http://perlagewines.blogspot.com/2011/06/csr-in-azienda-16-giugno-2011-open-day.html> et <https://novagricoltura.edagricole.it/agricoltura-di-precisione/irroratrici-tunnel-sostenibili-convenienti/>

La sperimentazione sul campo delle viti resistenti alla peronospora (pag.111) porterà ulteriori benefici ambientali. Incrementerà con ogni probabilità anche il punteggio relativo nella valutazione d'impatto a testimonianza del fatto che lo stesso modello contribuisca a perseguire un miglioramento continuo per ambire ad avere un impatto sempre più positivo.

Come si può notare dalla relazione d'impatto, Perlage non spicca rispetto alla mediana delle aziende che si affacciano alla valutazione, per le pratiche relative ai propri dipendenti o nella trasparenza e rendicontazione. La relazione annuale obbliga e spinge l'impresa nell'affrontare sempre di più la misurazione delle performance ambientali e sociali. Inoltre consente di osservare con più riguardo temi anche delicati come le diversità o il sostegno alla comunità locale. Su questa linea si



Figura 35: "Cinema in Cantina" presso la sede di Perlage (foto: Perlage).

sposano alcune iniziative concrete attuate dall'impresa ai fini dell'ottenimento del punteggio richiesto: la rassegna "Cinema in Cantina", mini rassegna cinematografica avente come filo conduttore la salvaguardia dell'ambiente, i cambiamenti climatici, l'uso dei pesticidi e i danni alla salute; l'inserimento di un ragazzo con disabilità attraverso un'esperienza di tirocinio in cantina (oltre alla collaborazione già atto con il C.E.O.D.); l'erogazione di un bonus carburante ai dipendenti e l'adesione alla sfida "Inclusion Challenge" per migliorare l'inclusione in azienda¹⁸³.

Nel novembre 2016, Perlage, con un punteggio di 81/200 nella relazione d'impatto, ha ottenuto la certificazione Benefit Corporation, impegnandosi nella conversione a "Società Benefit" entro due anni. Nell'anno corrente è in corso il cambiamento dello statuto, resta da convincere qualche socio, passaggio chiave e non così scontato.

4.5.2 L'accordo con i sindacati

Diversi spunti creativi per l'azienda di Perlage sono giunti proprio dalla valutazione d'impatto chiesta dalla certificazione benefit. Tra le iniziative coltivate in questi ultimi due anni con la "messa a fuoco" che l'impostazione benefit ha dato all'impresa dei Nardi, una di recente attuazione riguarda la sfera dei lavoratori e delle premialità.

Si tratta della legge di stabilità¹⁸⁴ n.208/2015 (commi 182-190), portata già a conoscenza dell'azienda

¹⁸³ Informazioni fornite da D. Scroccaro (Perlage).

¹⁸⁴ G.U. 14/5/2016 n. 122; applicato da: Gazzetta Ufficiale, n.302. Art.1 (commi 182-190). Si riporta l'articolo 1 del testo del decreto interministeriale (Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze) emanato il 25/3/2016: «Ai fini dell'applicazione delle agevolazioni fiscali di cui all'articolo 1, commi 182, 189 e 190, della legge n. 208 del 2015, il presente decreto disciplina: a) i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione ai quali i contratti aziendali o territoriali di cui [...] legano la corresponsione di premi di risultato di ammontare variabile nonché i criteri di individuazione delle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa: b) gli strumenti e le modalità attraverso cui le aziende realizzano il coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro; c) le ulteriori modalità attuative contenute nei commi da 182 a 191 [...]». Dal link: <http://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2016/Decreto-Interministeriale-25-marzo-2016.pdf>

dalle associazioni industriali trevigiane due anni prima una volta emanata con decreto il 25/3/2016, con cui si regolano i contratti di lavoro permettendo di conferire una quota della busta paga (di circa 200 € annui per ogni lavoratore + bonus inclusi da Perlage) da destinare a welfare secondo degli indici di redditività (risultati) e qualità di produzione (eventuali resi, non conformità), programmazione (tempi di imbottigliamento) e godimento ferie.

«La legge ha previsto delle agevolazioni fiscali per le retribuzioni premiali, anche in collegamento con la partecipazione dei dipendenti all'organizzazione del lavoro, nonché per lo sviluppo del welfare aziendale». In sostanza, la legge «ha introdotto un sistema a tassazione agevolata consistente nell'applicazione di un'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle relative addizionali del 10 per cento per i premi di produttività del settore privato con importanti elementi di novità rispetto al passato, tra i quali l'estensione del beneficio alla partecipazione agli utili dell'impresa da parte dei lavoratori e la possibilità, a richiesta dei lavoratori, di ricevere i premi sotto forma di benefit detassati¹⁸⁵» (diritto24).

Perlage si è accordata a fine 2017 con i sindacati (CIGL, CISL, UIL) e le associazioni industriali della Provincia di Treviso (prima azienda della Marca a sottoscrivere un impegno simile), permettendo di utilizzare una quota annuale dello stipendio da collegare ad obiettivi condivisi con l'intero team e non attinente ai singoli lavoratori. Una pratica complessa passata per le associazioni industriali, sottoscritta dai sindacati e che presto sarà depositata presso l'INPS e l'INAIL di Treviso. «Un qualcosa di straordinario – osserva Ivo Nardi – che nasce dallo spirito di essere una B Corp, perché alcune idee non le pensi, ma si presentano delle opportunità come questa, prima non focalizzata, ed è la stessa benefit che indirettamente lo chiede e permette di osservare meglio questi fenomeni». Premesso che il sistema delle premialità era già presente in azienda, si vuole giungere ad un sistema autoregolato, ma meno discrezionale e più ordinato. Con questa quota destinata ad innalzare anche la produttività e incentivare il lavoro di squadra, si entra anche in un campo di tassazione minore come previsto dalla legge, «quindi oltre all'impegno aziendale di concedere un bonus superiore a quanto tolto dalle buste paga, rappresenta un supplemento di beneficio per i dipendenti».

L'accordo riguarda soprattutto il programma di imbottigliamento che di fatto racchiude la quota maggiore interesse in quanto tocca la preparazione dei prodotti, il ricevimento dei materiali, i tempi d'esecuzione, le esigenze dei clienti, problemi di natura commerciale. Anche le ferie sono interessate, anche perché come afferma Nardi, «qui stentano a usufruirne».

4.6 Discussione

Alla luce di quanto esposto nell'intero capitolo, senza dubbio emerge la positività dell'iniziativa come osservato da Ivo Nardi. L'impostazione B Corp ha consentito di vedere con occhio diverso tematiche prima sottovalutate dallo stesso presidente. Si tratta di uno schema molto aperto, flessibile che permette alle imprese di provare, correggere e alla fine di scegliere al meglio come e che cosa fare di concreto per produrre un impatto positivo verso la società.

Tuttavia ci chiediamo: l'adesione all'impostazione *benefit* può ritenersi effettivamente

¹⁸⁵ http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoLavoro/2016-06-22/lavoro-e-detassazione-chiarimenti-agenzia-entrate-170313.php?refresh_ce=1

una scelta spinta dai valori dell'azienda o è confinata semplicemente all'ottenimento di una mera certificazione?

Come enunciato nel capitolo, lo schema è sì flessibile e modificabile, ma gli standard e le verifiche di B Lab sono particolarmente rigorose e richiedono uno sforzo notevole per le imprese che non si siano mai dotate di una contabilità *non-financial*, quindi si è più propensi a credere alle parole di Ivo Nardi. Infatti, la sua azienda si sta impegnando per fare di più anche fuori dai propri terreni, supportando la comunità locale delle colline trevigiane e divulgando l'importanza di attuare oggi l'agricoltura biologica in un contesto che vede impoverire i suoli e semplificare i paesaggi, storicamente ricchi di biodiversità.

Restano comunque alcuni dubbi, poiché si resta nella politica di certificazione, ma il movimento sembra avere quella cornice che cercava Ivo Nardi. Il passaggio a Società Benefit probabilmente scioglierà in parte questi dubbi dotando l'impresa di uno scopo che sconfini dal raggiungimento dei profitti, senza limitarlo alla rendicontazione di singole iniziative in apparenza isolate. Questo schema flessibile dà molti suggerimenti, stimola la fantasia e il libero agire delle imprese, "sfidandole" nella ricerca di quello che possono fare di concreto per migliorare l'impatto verso l'esterno. Il fenomeno B Corp stimola al miglioramento continuo, allo studio di cosa sia più giusto fare per gli stakeholder.

L'azienda già prima della certificazione, sfruttando la crescita degli utili ha comunque dimostrato, di investire per rendersi sempre più sostenibile con impianti e tecniche di sperimentazione per cercare col tempo di eliminare la chimica consentita dai disciplinari. Ha aumentato i risparmi idrici ed energetici, ha ridotto la propria impronta di carbonio e presto si spingerà oltre con lo studio dei vitigni resistenti.

Venuto a conoscenza del fenomeno B Corp e riconoscendosi nei valori delle imprese come *Nativa*, ancora una volta, come per il bio a fine anni '70, era scattato qualcosa nella mente di Ivo Nardi, che si è subito messo a lavoro per entrare a far parte di questo lodevole movimento di imprese. Il tutto nato da un incontro con persone dagli stessi ideali, dal passaparola e dal sostegno reciproco. Un passaggio certo venuto un po' per caso, ma che in qualche modo racchiude simbolicamente l'evoluzione stessa del passaggio dal concetto di *Corporate Social Responsibility* alla sostenibilità e al valore condiviso. Essere (realmente) socialmente responsabili significa andare anche oltre il rispetto delle norme, significa mettere in atto pratiche concrete che si attivano per rispondere ai bisogni della società, quindi investire nel capitale umano, nell'ambiente, nella propria comunità: in poche parole, creare valore condiviso con gli stakeholder (Rossi F., 2017). Gli atteggiamenti sempre più responsabili di Perlage e aspetti prima sottovalutati vengono ora messi a fuoco dall'azienda che con la prima relazione d'impatto comincia realmente a comunicare all'esterno i risultati conseguiti sotto il profilo ambientale e sociale. Monitorare e far progredire costantemente questi valori, sono le sfide che attendono la ditta farrese nel prossimo futuro. Nel frattempo, l'impresa continua a incrementare annualmente il proprio fatturato (da 2,96 milioni € del 2010 a 6,49 mln nel 2017): nel capitolo 6 si proverà a capire se esiste un potenziale collegamento tra la prospettiva valoriale enunciata e la performance economica.

5 Perlage: presente e futuro

5.1 Perlage Oggi

5.1.1 Organizzazione e interiorizzazione diffusa

Il capitolo 5 completerà l'exkursus storico di Perlage per capire fino a che punto si è spinta la ditta secondo i binari della sostenibilità. Verranno esplicitati la mission aziendale, i componenti dell'attuale organico dell'impresa e i punti di forza che stanno trainando oggi l'azienda verso il successo. Infine si cercheranno di enunciare le sfide e gli strumenti che Perlage potrà o dovrà affrontare nel prossimo periodo, in modo da dare una visione totale tra passato, presente e futuro dell'impresa vitivinicola.

L'impresa della famiglia Nardi ad oggi ha mantenuto una struttura elementare, tipica della piccola impresa, ma con alcuni responsabili direttivi dei rispettivi uffici a cui si aggiungono le unità esclusivamente operative. La gestione è centralizzata, con presidente Ivo Nardi e supporto dei soci, in primis del fratello Claudio, responsabile del vigneto di proprietà. Sono 16 gli altri collaboratori dell'azienda. In *staff*, vi sono due donne con l'incarico di export manager (Marcella Callegari prettamente per l'Europa ed Elena Brugnera), mentre in *line* vi sono le seguenti unità organizzative: l'ufficio amministrativo coordinato da Alessandra Marton, un ufficio marketing (Jessica Zanette), l'ufficio acquisti e certificazioni (responsabile Andrea Marchesin), l'ufficio vendite (Alberto Lorenzon); seguono le funzioni più operative: l'imbottigliamento (resp. Angelo Pinto con due addetti: Davide Pinto e Jude Nyi), a cui si aggiungono cantinieri e un magazziniere. L'azienda si avvale inoltre di un'addetta all'accoglienza clienti e della stabile collaborazione dell'enologo Andrea Gallina per un totale di 18 persone, Ivo Nardi compreso, che lavorano in Perlage. Personale giovane e competente, con specializzazioni in più settori, un fattore critico per competere in un contesto che vede aumentare la concorrenza. Per i risultati acquisiti a livello economico occorre segnalare nello specifico il ruolo ricoperto dal personale manageriale per le esportazioni, fondamentale anche per consolidare la collaborazione con i clienti dei vari Paesi europei ed extraeuropei.

L'azienda ha conservato la sua dimensione di piccola azienda, ma l'allargamento a nuovo personale specializzato, i margini annui e la politica di reinvestimento degli utili, fanno pensare ad una possibile crescita anche dimensionale nel futuro. Il team dei Perlage condivide innanzitutto la passione in quello che fa, riconosce l'impegno assunto dall'azienda in materia di sostenibilità e i

valori che si sono sedimentati con gli anni. Il personale giovane e dinamico più sensibile ed interessato alle tematiche preposte si mostra entusiasta di lavorare per la ditta di Farra di Soligo agli occhi di Ivo Nardi, accrescendo col tempo anche il proprio senso di appartenenza a un'azienda socialmente responsabile. Per il presidente, l'organico condivide quotidianamente l'orgoglio di lavorare in un'azienda rispettosa dell'ambiente, e apprezza le attività positive correlate, soprattutto i progetti più recenti, compreso l'accordo con i sindacati sulle premialità, da quando è stata seguita la rotta delle *Benefit Corporations*.

Tutti contribuiscono al compimento delle attività con consapevolezza di generare un valore per l'ambiente e la società, poiché le unità aziendali, se pur di ridotte dimensioni, interagiscono tra loro per cogliere le esigenze della clientela domestica e i segnali dalla domanda estera. *«L'adattamento e quindi il conseguimento di elevate performance richiedono però che fra le diverse parti dell'organizzazione si realizzi anche il grado di integrazione necessario in relazione alle esigenze di interdipendenza o di collegamento che l'ambiente pone fra le diverse parti dell'organizzazione, per esempio l'introduzione di nuovi prodotti per rispondere a nuove richieste del mercato»* (Isotta F., 2011). Le nuove azioni intraprese e le strategie implementate vengono presto assimilate dai collaboratori, in quanto molte di queste pratiche sono già da anni consolidate in azienda. *«Chi lavora da Perlage percepisce di essere sempre un passo avanti rispetto ai loro colleghi che trovano al bar»*. (Nardi I., 2017).

Uscendo dalla sede, è importante sottolineare anche il ruolo ricoperto dai fornitori stabilmente operativi con l'impresa. Delle vere partnership mutuamente profittevoli, in cui azienda e fornitura hanno in comune l'esigenza di rispettare i canoni di sostenibilità ambientale concordati al fine di soddisfare la domanda di vino biologico e la tutela della salute dei consumatori. L'insieme azienda ha sempre funzionato e tuttora funziona. Ciò lo deve a meccanismi consolidati, ma anche alla passione di chi quotidianamente si impegna in azienda e a tutti gli altri stakeholder che consentono di far proseguire il circolo virtuoso che permette annualmente di reinvestire gli utili realizzati.

Una domanda ricorrente in riferimento agli argomenti dibattuti fin qui è la seguente: *«questa visione olistica dell'agire imprenditoriale appartiene, caso per caso, a imprenditori creativi e lungimiranti, in un percorso biografico e di valori individuali non ripetibili, oppure esistono delle consapevolezze comuni che possono fare da business model di riferimento?»* (De Nardi G., 2017). Per rispondere a questo interrogativo, possiamo fruire del cammino di Ivo Nardi nell'azienda di famiglia. Egli, spinto da una certa sensibilità ereditata dai genitori e di valori individuali maturati, ha da sempre mostrato un atteggiamento consapevole. Gli studi accademici e le prove sul campo del metodo biologico, allora scarsamente credibile, condussero alla nascita della prima impresa produttrice biologica nelle Prealpi trevigiane. Dalla consapevolezza iniziale della ricerca di:

- *«una maggior tutela e rispetto per la natura e il vigneto creando un rapporto di collaborazione con gli organismi viventi (piante, microrganismi ed insetti);*
- *un miglioramento del livello qualitativo delle uve;*
- *una tutela del territorio e della salute della comunità locale»* (Nardi I., 2017).

Come riferito dallo stesso imprenditore, le leve di partenza sono state di natura etica.

¹⁸⁶ I. Nardi (2017): *perlage*; in M. Paronetto (a cura di): *Il Valore della Sostenibilità; 21 Aziende raccontano come hanno interpretato il modello dello sviluppo sostenibile*.

Riconoscendo che le risorse nel pianeta non erano così illimitate come in apparenza, occorreva cambiare il modo di operare. L'evento casuale, per così dire, dal conoscenza dei benefici dell'agricoltura biologica e biodinamica nonché le numerose visite aziendali, diedero impulso e sempre più consapevolezza ai fratelli nel proseguire l'impervio, ma gratificante, percorso.

Nel "viaggio" di Ivo Nardi hanno influito gli incontri con numerosi esperti e persone competenti che hanno fornito diversi suggerimenti in materia di sostenibilità ambientale e sociale. L'impresa infatti si avvale di trenta fornitori con certificazioni ambientali e di qualità, di esperti enologi ed agronomi e del supporto degli enti locali.

«L'attenzione di questa tematica è compresa dai dipendenti dell'azienda in quanto oramai alcune pratiche rispettose dell'ambiente (es. la raccolta differenziata) sono consolidate da anni nel nostro territorio e dunque non ci sono state particolari difficoltà nel cogliere l'utilità e l'importanza delle azioni introdotte» (Nardi I., 2017).

Col senno di poi, possiamo comunque affermare che il contesto in cui agisce un'azienda influisce tuttavia aldilà di ogni valore. Una realtà produttiva e paesaggistica in continua evoluzione, con un abuso della chimica e il conseguente depauperamento, in primis dei terreni, e altresì del paesaggio agrario come in corso nelle colline di Conegliano e Valdobbiadene, hanno spronato pesantemente ad un ripensamento in ottica eco-compatibile delle modalità di lavorare tra le viti.

Tornando al dilemma sopra espresso, il senso di responsabilità verso gli altri è dettato indubbiamente da valori attinenti alle persone, tuttavia determinate concause come il dialogo con le persone giuste, circondarsi di soggetti con le stesse correnti di pensiero, «o singole azioni, apparentemente insignificanti e che già accadono nel quotidiano, come la prossima riunione con i collaboratori, il prossimo incontro con un cliente o con un fornitore, ecc.» (De Nardi G., 2017) possono ispirare al progetto di altre azioni più importanti per un'impresa. Solo a distanza di anni si potrà verificare se si è sviluppata un'interiorizzazione diffusa in tutti i componenti dell'impresa e quanta strada si è fatta nel viaggio delle imprese consapevoli, e se allora potrà gradualmente orientare i concetti e la maturità sociale acquisita verso i propri portatori di interessi, andando a creare una comunità di prosperità condivisa (De Nardi G., 2017). Un'impresa che volesse iniziare un percorso simile, dovrebbe innanzitutto mettere da parte ambizioni e logiche esclusive di mercato, orientandosi a massimizzare il benessere di chi ruota intorno all'impresa.

Vero è che anche il mercato, il legislatore, le pressioni degli organismi di opinione e una nuova e crescente domanda di consumatori "impongano" questo ripensamento strategico, ma esso deve necessariamente nascere all'interno¹⁸⁷, dalle persone e per le persone. Solo così sarà possibile sedimentare una cultura d'impresa fondata sui valori della sostenibilità e di conseguenza, se le cose venissero fatte con metodo, arriverebbero la *shared value* e anche i risultati economici come dimostreremo in seguito con il caso Perlage. Un esempio concreto di un'impresa in cui i valori della sostenibilità si sono interiorizzati e diffusi nel tempo in tutti i propri collaboratori.

¹⁸⁷ Inn. Nardi, G. Fabi (2017): *Colline di Conegliano e Valdobbiadene, un patrimonio di qualità e cultura*; in Comitato Scientifico II Salone della CSR e Innovazione Sociale: *L'Arte della Sostenibilità*.

5.1.2 Mission

Le responsabilità dell'impresa si possono riassumere oggi nella mission dichiarata dall'azienda. Alla base di una visione che si pone nell'ottica di lungo periodo e mira alla salvaguardia della salute delle persone, nonché di ridare vitalità al paesaggio locale e creare valore condiviso con la comunità, Perlage si impegna nelle macro-aree così desumibili:

i. *Responsabilità di Perlage verso il Cliente.*

«Tutti i prodotti di marchio Perlage sono certificati e garantiscono la massima qualità del vino. Perlage garantisce che la qualità dei suoi prodotti non verrà mai sottomessa alle leggi di mercato perché un prodotto non può essere al di sotto dello standard qualitativo che ci proponiamo. Vogliamo offrire al consumatore la garanzia di un vino biologico genuino, certificato, con attenzione al prezzo ma sempre coerente con gli obiettivi qualitativi prefissati¹⁸⁸».

Il primario interesse è ed è sempre stato la tutela delle persone. Alla base della scelta etica di operare con il metodo biologico vi è la consapevolezza degli impatti della chimica sui terreni, ma soprattutto dei potenziali rischi per la salute dell'uomo, con l'esposizione a sostanze nocive.

Nella prima responsabilità comprendiamo in realtà non solo il consumatore, ma ovviamente tutti gli stakeholder. L'utilizzo spropositato della chimica in agricoltura, visto un tempo come "ancora di salvezza" dagli stessi genitori dei Nardi per tutelare la produttività e approfondita negli studi del presidente, è tuttora oggetto di critiche dell'opinione pubblica anche se molto si sta facendo tra divieti (es. uso dell'elicottero per trattamenti fitosanitari) e disciplinari più rigidi per tutelare la popolazione della D.O.C.G. e guidare l'intera agricoltura della zona al riconoscimento dei rischi per la collettività connessi all'abuso e allo sperpero delle sostanze chimiche nell'ambiente.

Perlage riconosce solamente fornitori di uve con standard di sicurezza rigorosi e si impegna nella produzione biologica dal 1985, offrendo ai propri clienti dei vini salubri, certificati da enti terzi come Demeter. Una politica ritenuta fondamentale per Ivo Nardi e da sempre sostenuta in azienda, al fine di dare sicurezza nelle scelte d'acquisto dei consumatori, tutelarli dai "falsi bio" e garantendo loro un posizionamento di prodotto ad alto valore aggiunto all'insegna della qualità e della sostenibilità. Inoltre l'offerta va sempre più incontro alla richiesta di bevitori responsabili (vino senza solfiti, Prosecco vegano ecc.) attenti alla salute e all'impatto dei prodotti sull'ambiente.

ii. *Responsabilità di Perlage verso l'Ambiente.*

Strettamente connesso al primo fattore, anche l'ambiente come ampliamento dimostrato nella tesi, ricopre una responsabilità fondamentale per l'azienda. La coltivazione biologica risponde al sovra sfruttamento delle risorse non più concepibili come illimitate, con la sostanziale rimozione di sostanze chimiche (concimi artificiali, diserbanti) e limitazione dei trattamenti fitosanitari, favorendo un ritorno alla terra e all'ecosistema del vigneto tramite sovescio, preparati biodinamici e altre tecniche eco-sostenibili. I principi della biodinamica hanno giocato un ruolo fondamentale per l'azienda al fine di captare la perdita di humus nei terreni dovuta all'eccessiva meccanizzazione e all'impiego di concimi non naturali, riscoprendo l'amore e la cura per la terra, facendo convergere la salute delle piante e dei suoli con i prodotti ottenuti e di conseguenza con la salute dell'uomo.

¹⁸⁸ <http://www.perlagewines.com/mission.html>

iii. *Relazioni Umane, Comunità locale e Società*

Perlage si impegna da sempre nelle relazioni con i suoi stakeholder per raggiungere gli alti scopi che si prefigge: dai fornitori soggetti a restrizioni per standard e certificazioni ambientali richieste, ai centri di ricerca, agli enologi e agronomi per condividere e arricchire le proprie conoscenze e ampliare le competenze, favorendo l'ingresso di nuovo personale. Poi scuole e associazioni per divulgare l'interesse alle tematiche ambientali, la comunità locale e i disabili, per non parlare delle innumerevoli amicizie e collaborazioni maturate negli anni con altri imprenditori che possono guidare al cambiamento, come avvenuto nel caso della certificazione *benefit*.

Si è formato col tempo, un solido sistema valoriale permeato dai principi della sostenibilità e sempre aperto al cambiamento. Una fitta rete di scambi coltivati negli anni, il dare e ricevere per crescere, ampliare la sfera dei propri obiettivi e la visione globale della sostenibilità. Un cammino che continua, che non può fermarsi se si vuole competere (e sopravvivere) nel lungo termine e che dovrà estendersi ad altre categorie di stakeholder per creare nuove solide collaborazioni. Attraverso la cooperazione e quindi le partnership, è possibile innestare e accelerare quella capacità innovativa che tiene conto delle diverse dimensioni e delle sollecitazioni da parte di enti e organizzazioni, che hanno sensori e sensibilità diverse per recepire e attuare le pratiche più coerenti con le aspettative dei portatori di interessi (Perrini F., 2016).

iv. *Futuro e reinvestimento degli utili.*

Una mission deve essere composta anche da azioni concrete per raggiungere gli obiettivi preposti. Già si è raccontato dell'evoluzione aziendale e degli investimenti effettuati: impianti eco-efficienti, energie rinnovabili, sperimentazione in vigneto, formazione delle risorse e ampliamento delle competenze interne rappresentano alcuni di questi aspetti che ricalcano l'attenzione della società rivolta costantemente alla crescita e a garantire un futuro all'intero sistema, venendo incontro ai bisogni odierni, senza rischiare di compromettere quelli del domani. Oggi Perlage è in grado di autofinanziarsi, con esile supporto bancario, in virtù dei risultati positivi ottenuti. Attualmente reinveste quasi il 70% degli utili realizzati (30% in più dal 2010) andando sempre più incontro ai bisogni dei portatori d'interessi. L'obiettivo è quello di perseguire uno sviluppo sostenibile, e quindi di dare continuità nel soddisfare le esigenze di oggi e quelle del futuro.

5.1.3 *Vino e territorio*

Alla luce di quanto visto nella tesi, Perlage ha da sempre improntato la sua strategia nel rispetto della tradizione enologica propria delle colline del Conegliano Valdobbiadene Prosecco Superiore. Aspetto ancora oggi configurante, di un paesaggio culturale unico, espressione del lavoro manuale e dell'antica tradizione spumantistica, al netto dell'intensività della produzione del vino frizzante tipico del territorio. Una combinazione uomo-ambiente che ha creato delle condizioni uniche nel loro genere, ha visto fiorire l'arte (Giovanni Battista da Cima da Conegliano e Giovanni



Figura 36: Ivo Nardi ospita i ragazzi del "Cerletti" (foto: Perlage).

Bellini), l'architettura, con insediamenti dell'XI e XVI secolo e naturalmente il vino, una tradizione coltivata con passione fin dalla prima scuola enologica italiana nata nel 1867 (Nardi In., Fabi G., 2017).

Il vino è strettamente legato al suo terroir e il risultato è un prodotto unico con specifiche proprietà organolettiche e un sapore che ne rappresenta l'identità.

L'altra faccia della medaglia vede paesaggi agrari e insediamenti, da sempre caratterizzanti del territorio della D.O.C.G., apparire negli ultimi anni più fragili date le trasformazioni repentine dei processi produttivi, dei nuovi approcci alla vitivinicoltura e degli assetti proprietari (Saccon L., 2011). Il tempo ha reso la natura dell'area meno incontaminata di una volta (la candidatura a patrimonio UNESCO sarà soggetta a diverse verifiche e tutta da dimostrare) e i terreni meno vitali. Le forti precipitazioni degli ultimi anni hanno dato prova dei danni che possono provocare frane e smottamenti data la fragilità dei terreni.

Ad averne risentito è soprattutto il paesaggio, sempre più banalizzato e a rischio perdita delle sue peculiarità. *«I movimenti a terra messi in atto per favorire la meccanizzazione della coltivazione hanno fortemente semplificato le strutture paesaggistiche resistenti, che in questa zona erano caratterizzate tradizionalmente da una fitta rete di solchi di erosione pieni di macchie boscate e siepi»* (Tomasi D., Dalla Ceste M., Tempesta T., 2007). Meccanizzazione e utilizzo spropositato della chimica per agevolare il lavoro sulla terra, ridurre la manodopera e conservare i profitti per gli agricoltori, che tuttavia hanno influito fortemente nella trasformazione del paesaggio e nell'impoverimento dei terreni (Tomasi D., Dalla Ceste M., Tempesta T., 2007). La produzione agricola delle colline della marca trevigiana, in parte su obbligo dei disciplinari stabiliti dai comuni della D.O.C.G., ha cominciato a cambiare rotta, sostituendo la chimica e bandendo soluzioni più nocive per ambiente e a rischio per la salute delle persone.



Figura 37: Vigneto biodinamico di Perlage (foto: Perlage).

Perlage ha da sempre reagito proattivamente a queste problematiche scegliendo l'approccio biologico, sfruttando i principi della biodinamica e riducendo drasticamente chimica e meccanizzazione tra i vigneti, cause di gran parte dei problemi dei terreni. L'azienda è stata capace di cogliere queste avversità già in atto all'epoca e quelle potenziali, anticipando le altre aziende, molte delle quali ora in difficoltà ed evidente ritardo nel passaggio ad un'agricoltura più eco-compatibile, come richiesto dal legislatore, ma soprattutto dagli stakeholder.

L'aver saputo riconoscere un serio problema come quello dell'erosione del terreno e dell'eccessivo sfruttamento delle risorse con possibili ricadute manifestabili in tempi futuri sull'ambiente e sulla società, ha inciso maggiormente sui risultati conseguiti dai Nardi. La famiglia ha deciso di imporsi di fare qualcosa di utile per salvaguardare il proprio territorio, cercando di prevenire il rischio idrogeologico.

Oggi, l'impegno quotidiano è dato dalla forte vocazione al rispetto degli elementi naturali e fin dal principio si è cercato di ripartire proprio dalla terra, dall'ecosistema delle viti che si stava via via impoverendo di ricchezza, con lo scopo (connesso) di fornire dei prodotti genuini ai propri clienti, consentendo loro di fare un acquisto responsabile. Gli studi sul biodinamico in particolare si sono rivolti a ricreare un sistema immunitario per difendere le piante dal problema malattie (De Nardi G., 2017), evitando (o almeno limitando fortemente), il ricorso a pesticidi e altri trattamenti di sintesi.

La ricerca si sta spingendo sempre più in là per rendere i propri terreni, l'ecosistema, le viti e di conseguenza i vini prodotti, sempre più sostenibili, dando vita ad un terroir in continua evoluzione che richiami in principio al rispetto e alla cura della natura e che conservi "il profumo della tradizione". L'ultima via per rispondere alle complessità riscontrabili dagli agricoltori dell'area è quella delle viti resistenti che verrà esposta nel proseguo del capitolo.

A testimonianza dell'impatto prodotto e del sistema valoriale sviluppato negli anni in favore della tradizione enologica del distretto e del rispetto del suo paesaggio, nella prospettiva di portare a conoscenza degli stakeholder le performance di Perlage rispetto alle dimensioni della sostenibilità, l'impresa, dopo la certificazione di Benefit Corporation è oggi impegnata nella modifica dello statuto societario, da convertirsi secondo uno scopo che esuli dal profitto, al fine di divenire una Società Benefit. *«I principi su cui si fonda una B Corp erano già nostri da tempo. I temi come sostenibilità ambientale, etica e responsabilità verso i propri dipendenti e la comunità sono i nostri valori aziendali. La B Corp non è "solo una certificazione" ma è un modo di operare, di pensare che spinge a darsi degli obiettivi in campo sociale e ambientale. I tempi sono maturi: un'azienda deve produrre un beneficio sul territorio e sulle persone, non creare un depauperamento di risorse tendendo unicamente al profitto. Questo è il cambiamento che abbiamo sempre sostenuto fin dal 1985 quando abbiamo creduto nel biologico, sano e rispettoso dell'ambiente¹⁸⁹».*

5.1.4 I rapporti con l'estero

Un altro fattore da rimarcare per avere un quadro completo dell'azienda al giorno d'oggi, riguarda la forte presenza nei mercati esteri. Fin dal principio, Ivo Nardi intraprese un percorso orientato soprattutto a dare sicurezza agli stakeholder tramite le certificazioni, standard univoci che attestavano l'impegno aziendale. Inizialmente furono autocertificazioni che lo stesso Ivo Nardi come già riportato non apprezzava particolarmente, ma la normativa europea attiva dal 1993 fu una svolta positiva, voluta dai tanti produttori biologici occidentali. Alcune certificazioni possono apparire all'esterno come opportuniste, in quanto servono per operare a livello internazionale come BRC o



Figura 38: Paul Chartrand con Ivo Nardi (foto: <http://chartrandimports.com/wineries/perlage-winery/>).

USDA, tuttavia risultano necessarie per poter esportare e collaborare con le aziende fuori dai confini nazionali. Da qui per esempio è nata una stabile partnership con Chartrand Imports (Maine) che importa vini biologici francesi, italiani, spagnoli, sudafricani e americani; dall'azienda Perlage si acquistano sette vini diversi e presto anche *Animae*, il Prosecco realizzato senza solfiti¹⁹⁰.

L'export fin dai primi tempi è stata la rotta seguita dall'azienda, solo negli anni più recenti il biologico si è affacciato maggiormente anche in Italia. L'attuale quadro conta quasi il 75% delle vendite dall'estero, contro una media nazionale per la filiera del vino biologico del 45% (dati Federbio), mentre il restante 25% dei ricavi deriva dal mercato domestico.

¹⁸⁹ <http://www.perlagewines.com/bcorporation.html>

¹⁹⁰ <http://chartrandimports.com/wineries/perlage-winery/>

Germania e Gran Bretagna sono stati i primi mercati, a partire dalla fiera Biofach di Norimberga, serviti da Perlage con risultati eccezionali. Forte presenza dal 2005 in poi anche negli altri Paesi del Nord Europa, come gli Stati scandinavi, Olanda ed Estonia e a seguire per il resto d'Europa compresi Svizzera, Francia, Polonia e Grecia. Espansione commerciale avvenuta poi in America tra Stati Uniti e Canada (in forte crescita nel 2016 - **graf.6**) e più di recente verso Oriente con Giappone, Maldive, Malesia e Australia-Nuova Zelanda¹⁹¹. Dai dati forniti dall'azienda, risultano in aumento le esportazioni in Svizzera, Finlandia, Regno Unito (più che raddoppiato nel 2016 rispetto al 2015) e nei paesi orientali, con una leggera flessione del mercato olandese.

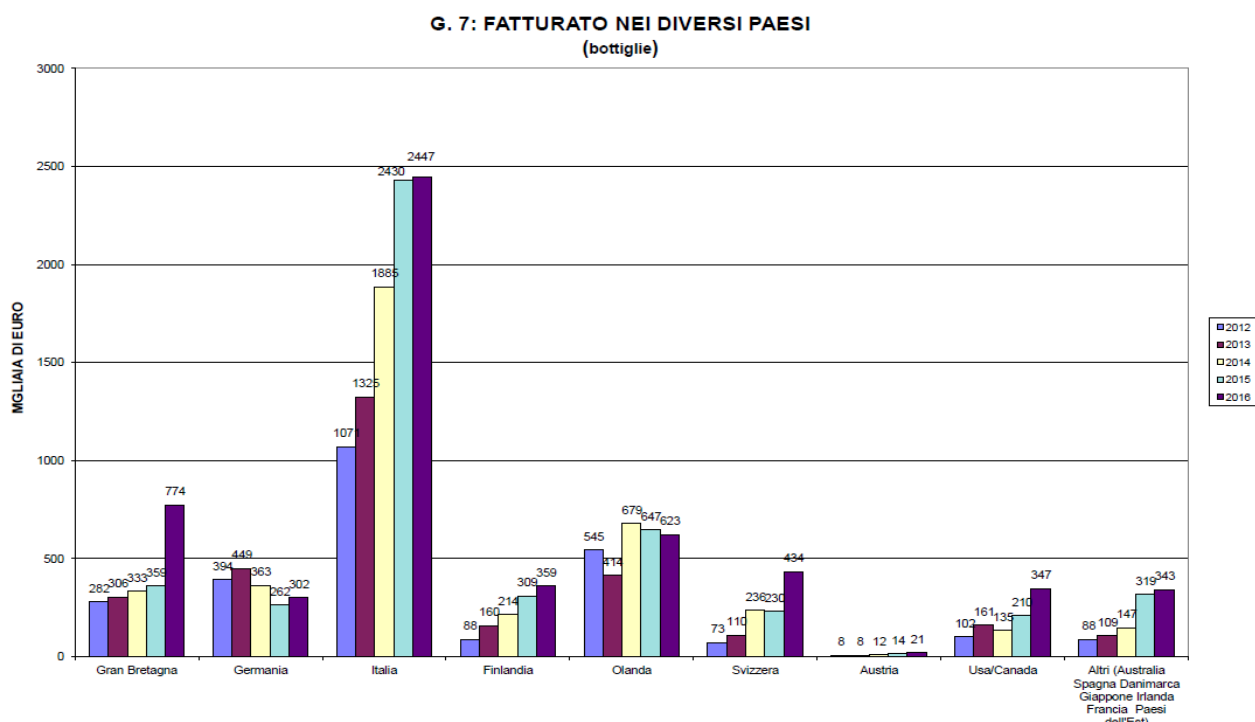


Grafico 6: Fatturato per Paese estero dal 2012 al 2016 (fonte: Perlage).

Perlage continua ancora oggi ad affacciarsi con impegno all'estero, operando nei mercati emergenti, volenterosi di provare dei vini *made in Italy*, per giunta biologici e facendo leva in parte sul marchio Prosecco. Come detto, la domanda di bio è in forte crescita e con essa la concorrenza; per questo motivo, l'azienda dovrà attivare ulteriori relazioni con questi Paesi (ad esempio in Asia) per continuare a produrre risultati economici positivi, come avvenuto finora.

5.2 Il cammino di Perlage: oltre il 2017

Il seguente paragrafo intende spingersi oltre l'anno corrente e scorgere le sfide future a cui l'azienda biologica Perlage dovrà sottoporsi nonché i relativi

Oltre il
2017

- Viti resistenti
- Nuovo statuto e forma societaria: "Società Benefit"

¹⁹¹ Informazioni da <http://www.perlagewines.com/mercati.html> e I. Nardi (2015): *Perlage: le BioBollicine dal 1985*; Presentazione.

strumenti di cui dovrà dotarsi per proseguire la sua corsa secondo l'approccio della sostenibilità fin qui dimostrato.

Perlage intende proseguire il suo cammino orientato alla creazione di valore per i suoi stakeholder, partendo dal territorio delle colline del Prosecco Superiore D.O.C.G. per permettere il consumo di un vino ad alti standard qualitativi per i clienti, la fruizione di un ambiente salubre che non metta a rischio la salute delle persone tramite l'utilizzo improprio di sostanze chimiche nelle pratiche agricole e un ambiente di lavoro dinamico e sicuro per i lavoratori.

Lo stesso contesto territoriale, attaccato per l'uso talvolta massiccio di agrofarmaci, nonché l'opinione pubblica, invitano oggi le imprese locali a produrre con rigorosi processi per ridurre l'inquinamento e gli sprechi di risorse, incentivandone la formazione del personale per sviluppare le competenze in materia di riciclaggio dei prodotti¹⁹² (Buzzavo L., 2003). Questa "spinta" ha incoraggiato nuove aziende a rivedere i propri metodi di coltivazione passando dal convenzionale all'integrato o al biologico, allargando la concorrenza rispetto alla domanda di vino (soprattutto Prosecco) ottenuto con minimo impatto ambientale. Di fronte a questa prospettiva, l'impresa farrese, avvantaggiata da un percorso improntato nella sostenibilità fin dalle origini, dovrà comunque essere in grado di produrre nuove innovazioni per trovarsi sempre un passo avanti rispetto ai neofiti del bio e dovrà quindi interrogarsi su quali aspetti sia necessario intervenire maggiormente.

Sotto il profilo tecnico, l'impresa si è sempre ben destreggiata nella sperimentazione collaborando attivamente con le organizzazioni del territorio per creare una rete di assistenza tecnica con cui coniugare la ricerca con l'applicazione sul campo. Nel corso della sua storia, si è adoperata soprattutto per limitare l'uso del rame e dei solfiti nell'intero processo produttivo e dovrà continuare su questa strada per giungere ad un alto obiettivo "finale" di eliminazione totale degli additivi chimici per rendere l'impresa biologica al 100%.

A questo proposito, la frontiera emergente che impegnerà l'azienda nel prossimo futuro, sarà quella delle viti resistenti. Si tratta dell'inizio di un nuovo percorso che vede tuttora l'impresa impegnata nello studio e nel recepimento di una nuova visione dell'approccio alle colture, con il supporto esterno di studiosi di agraria in Germania, giunta ancora una volta per prima nella nuova tecnica agricola sostenibile¹⁹³, e del vivaio bolzanino "Wineplant"¹⁹⁴ (con l'esperto Alexander Morandell). Azienda all'avanguardia nella sperimentazione di questa pratica, avendo già introdotto molte varietà d'uva bianca e rossa con ottime risposte alle malattie sopracitate che ben si adattano ai vini "originali". Dunque il prossimo vino di Perlage potrebbe essere ancora più sostenibile ed efficace contro le malattie delle piante, secondo un approccio rivoluzionario per il settore vitivinicolo¹⁹⁵.

I "vitigni resistenti" a peronospora, oidio e botrite che affliggono piante come la glera, consentirebbero di ridurre fortemente i trattamenti contro queste malattie fungine.

Questi vitigni per specificità dei loro geni infatti, *«permettono di rinunciare ampiamente all'uso di*

¹⁹² L. Buzzavo (2003): *La Quality Assurance* - p.464; in G. Volpato (a cura di): *La Gestione d'Impresa*.

¹⁹³ «*Nell'area tedesca la ricerca su questi vitigni è iniziata già alcuni decenni fa e i vini prodotti sono genericamente etichettati come PIWI, acronimo tedesco di pilzwiderstandfähig, cioè resistente ai funghi*» (<http://www.tdv.social/quali-vini-e-quali-prospettive-dai-vitigni-resistenti/>).

¹⁹⁴ <http://www.wineplant.it/it/vivaio.html>

¹⁹⁵ Tale innovazione radicale non verrà applicata al Prosecco, ma ad altri vini.

anticrittogamici e sono ottenuti incrociando specie diverse dalla Vitis vinifera¹⁹⁶». L'output consiste in una nuova varietà d'uva ad alta resistenza, per questo è in corso una ricerca per capire come possa adattarsi alla pianta del prosecco, senza che si disperdano le peculiarità dell'uva ottenuta nella D.O.C.G. Forse per questa ragione Perlage ha deciso di studiare la tecnica adattandola, per ora, a uve differenti dalla glera. Una sfida che invece ha raccolto il CREA-VIT di Conegliano che sta studiando la fattibilità del modello al vino tipico del comprensorio. «Il vitigno ottenuto da un incrocio tra una vite resistente e la Glera, se eredita i geni di resistenza e caratteristiche enologiche interessanti, può essere a sua volta incrociato con la Glera stessa per avvicinarsi ancora di più all'obiettivo: avere un vitigno resistente che dia uve utili alla produzione del Prosecco» (crea.it).

Un approccio di questo tipo porterebbe a un vantaggio immediato sul piano ambientale ed economico, dati gli impatti e gli ingenti costi dei fitosanitari, ma anche ad un beneficio sul piano sociale, poiché si andrebbero a limare i rischi per la salute della popolazione. Restano tuttavia da superare le ragioni più morali che ambientali, data l'influenza genetica di viti diverse dal glera e il loro adattamento al Prosecco e al suo terroir.

Nascerà una nuova specie d'uva strettamente legata alla glera? E se sì, potrà ritenersi idonea nel rappresentare il territorio collinare del Prosecco? Saranno la ricerca e il tempo a stabilirlo.

L'impressione è che siano talmente evidenti i benefici sotto i tre idiomi della sostenibilità, che si potrebbe soprassedere sulle questioni legate all'etica e all'adattamento alla storia e tradizione enologica del territorio. Una tecnica molto interessante anche per i Nardi poiché consentirebbe all'impresa di allontanarsi ulteriormente da ciò che non la rende ancora totalmente naturale.

Le sfide di fondamentale importanza di Perlage per il prossimo futuro vedranno oltre alla messa a punto di nuove tecniche green, anche l'apertura a nuove conoscenze e competenze interne, per rendere l'impresa sostenibile a 360°. Perlage dovrà rafforzare le attuali relazioni (non è semplice gestire una trentina di fornitori) e coltivarne di nuove, intercettando i bisogni di altri stakeholder e dialogando maggiormente con i propri consumatori per anticipare la crescente concorrenza sui mercati biologici, un aspetto da non sottovalutare per continuare a produrre utili e reinvestirli.

La ditta dovrà essere in grado di attivare nuove partnership per favorire un'accelerazione dei processi innovativi per poter cogliere i cambiamenti futuri. «In poche parole: competizione, cooperazione, innovazione, visione allargata e di lungo termine» (Perrini F., 2016). Con questa mentalità, l'impresa potrà mantenere l'elevata performance economica, oltre ad accrescere il valore creato per l'ambiente e per la società. Perlage dovrà anche "prendere" le attuali attività di coesione sociale attivate con scuole, enti e associazioni locali, e porsi in un'ottica globale per affrontare sfide sociali più complesse.

Con la sistematicità, queste attività potranno divenire veramente utili e contribuire a diffondere principi di benessere sociale nonché educare gli interessati a comportamenti positivi verso l'ambiente, incentivando stili alimentari eco-compatibili. Su questo piano, la Certificazione *benefit* ha influito fortemente sul piano motivazionale, dando nuova luce ai Nardi nella ricerca di attività concrete, forti ed efficaci per creare valore condiviso con la collettività. La sfida tuttora in corso, vede l'assemblea chiamata a votare ad un nuovo statuto che veda come scopo dell'azienda, qualcosa che vada oltre il concetto di profitto, ai fini della prossima conversione a Società Benefit.

Sul piano della rendicontazione ci si domanda se possa ritenersi sufficiente l'esamina delle

¹⁹⁶ http://www.crea.gov.it/wp-content/uploads/2017/02/Intervista-Diego-Tomasi_Glera_Agronotizie1.pdf

performance tramite quanto previsto dalla valutazione d'impatto positivo delle B Corp. Attualmente sembra uno schema flessibile ben allineato alla dimensione dell'azienda e viene particolarmente apprezzato dal presidente. Egli si mostra fiero di aver permesso all'impresa di entrare a far parte del movimento per le opportunità di dialogo e condivisione di buone pratiche e per le motivazioni che è in grado di apportare nelle persone.

Tuttavia può sorgere spontaneo chiedersi perché l'impresa non abbia mai misurato il proprio impatto con sistematicità e appositi standard? Più volte abbiamo riscontrato il limitato riconoscimento nella policy aziendale di modelli autovalutativi, eccezion fatta alle origini del biologico, nonché della complessità prevista dalle diverse linee guida previste per bilancio sociale/report ambientale ecc. In ragione della storia dell'azienda, del contesto non così complesso in cui opera e avendo interiorizzato da tempo nei suoi lavoratori principi, valori e pratiche di sostenibilità, potremo affermare che per ora non sembra indispensabile un sistema di misurazione più accurato di quanto previsto dal modello benefit. Dato che l'imposizione di parametri-obiettivo e la misurazione della performance fungono da orientamento nei comportamenti dei lavoratori (Mio C., 2013), l'interiorizzazione diffusa dei principi di sostenibilità negli amministratori e dipendenti di Perlage, garantisce già tale orientamento. Non si rende quindi necessario, o quanto meno urgente, il ricorso ad una contabilità particolarmente accurata da portare all'attenzione degli stakeholder.

Tuttavia di fronte ad una crescita esponenziale della domanda di biologico e della concorrenza, sarebbe più utile usare nuove metriche di rendicontazione, cosa non preclusa da Ivo Nardi, per comunicare la politica di sostenibilità all'esterno, informando i soggetti interessati dei risultati positivi realizzati in termini di valore creato. Attrezzandosi di nuovo personale qualificato e competenze in merito, ciò potrebbe incidere nella mente dei consumatori locali e quindi avere ulteriori risvolti positivi sulla performance economica.

Ultimo, ma non banale, aspetto da tenere in considerazione per il futuro dell'azienda, sarà il prossimo cambio generazionale, poiché per ora i figli dell'imprenditore stanno seguendo strade diverse dalla vitivinicoltura, dunque anche in questo caso sarà il tempo a dire se l'impresa avrà un passaggio di testimone interno o sarà costretta a pensare a nuovi soggetti da coinvolgere nella futura gestione societaria.

6 Economicità e sostenibilità: il vantaggio strategico

6.1 Perlage: sostenibilità e performance economica

6.1.1 Risultati economici di Perlage: andamento complessivo

Il sesto capitolo presenterà un'esamina dell'andamento economico di Perlage cercando di cogliere l'eventuale correlazione positiva tra la performance economica e l'orientamento della sostenibilità strategica. Inoltre si porterà l'esempio di un'altra azienda di successo (lo storico marchio "Valdo Spumanti") che opera nello stesso settore della "Nardi", al fine di comprendere se la sostenibilità sia realmente una condizione necessaria per fare impresa e ottenere un vantaggio competitivo nell'epoca corrente e futura oppure semplicemente una delle diverse alternative strategiche possibili.

L'azienda a conduzione familiare dei Nardi ha cominciato presto ad ottenere risultati economici positivi, in virtù delle vendite all'estero nelle fiere come "Biofach", le quali hanno consentito l'investimento dei guadagni in diversi progetti sostenibili, nella R&S e nelle iniziative per la collettività. Non sono stati forniti dati esatti relativi ai primi quindici anni in termini di fatturato, tuttavia l'attuale amministratore ha raccontato nei dialoghi concessimi, come questo sia sempre aumentato, senza soste, partendo da meno di 100.000 € per giungere a circa 1 milione di euro a metà anni '90 e a lambire i 2 milioni nel 2000.

Prenderemo in esame proprio l'ultimo periodo e le tappe significative per cogliere la straordinarietà dei risultati per l'impresa vitivinicola biologica dal 1985.

Su tali risultati, ha inciso soprattutto il bio, apprezzatissimo all'estero già a cavallo tra fine anni '80 e inizio anni '90, mentre più di recente sembra aver influito il focus sul Prosecco (biologico e biodinamico), con il relativo terroir, ambito dai consumatori locali e stranieri.

Il grafico (7) della pagina seguente evidenzia l'andamento economico (ricavato) dal 2000 in poi: si conferma la linea positiva tracciata dall'azienda, cresciuta di anno in anno arrivando nel 2017 ad avvicinarsi a quota 7 milioni di euro, una cifra considerevole per una piccola impresa operante esclusivamente nella produzione di vini biologici.

L'azienda ha subito l'unica flessione nel 2008, come la maggior parte del mondo imprenditoriale, data la crisi economica globale e il conseguente crollo dei consumi, ripresa già dall'anno successivo e avvicinandosi ai tre milioni di euro di fatturato nel 2010.

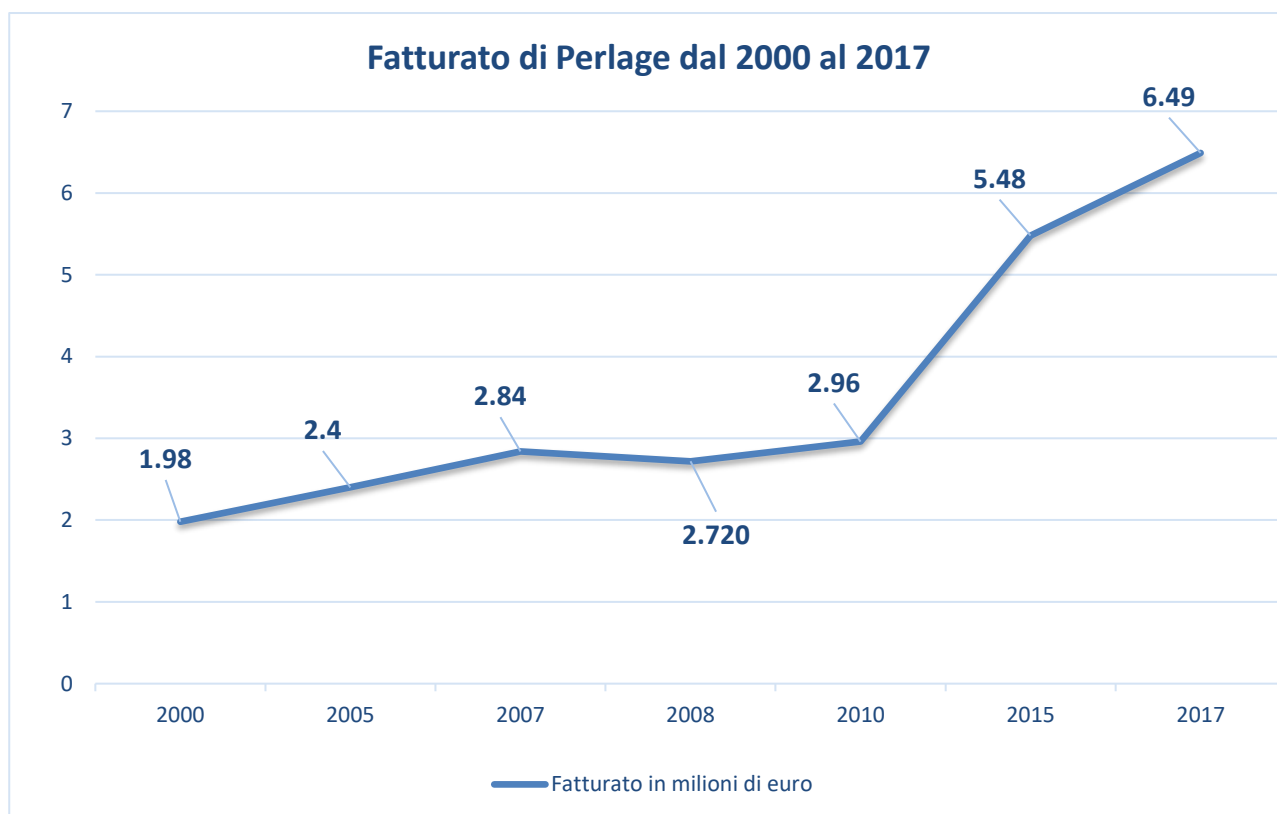


Grafico 7: Andamento fatturato (in milioni di euro) dal 2000 in poi di Perlage (elaborazione propria su dati forniti da Ivo Nardi).

«Dal 2010 è risultata decisiva la crescita della domanda per i prodotti biologici, - riferisce Ivo Nardi - anche in Italia c'è stata una crescita enorme nel settore negli ultimi anni. Sempre più consumatori hanno maturato una certa consapevolezza e prediligono questi prodotti. L'azienda ha continuato a crescere con una certa costanza, ma ora deve fare i conti con una concorrenza sempre più accesa. Ciò nonostante per ora, i risultati sono sorprendenti, in virtù del nostro modo di operare con rispetto per l'ambiente e la società che sicuramente ha inciso anche sulla performance economica».

Alla luce di tale performance, potremo interrogarci sui risultati che avrebbe conseguito l'impresa con un'impostazione strategica di fondo differente da quella narrata nella tesi. L'orientamento sostenibile ha costituito una fonte di vantaggio competitivo decisiva? Lo stesso Ivo Nardi si è posto spesso tale interrogativo a cui proveremo a rispondere.

Probabilmente l'essere sostenibili ha inciso sui risultati economici positivi. La verità in Perlage, si può trovare nei valori che hanno sempre guidato i Nardi nel loro lavoro. L'evoluzione raccontata è stata una continua ricerca basata sugli interessi dell'ambiente e della società. Le scelte rischiose ponderate e il cammino naturale che ne è seguito, hanno portato alla creazione non solo del valore sociale e ambientale, ma anche del valore economico. Nardi è convinto che siano stati i valori della sostenibilità, i fattori decisivi per tale successo: «i tassi di crescita superiori rispetto alla media del territorio fanno propendere all'idea che la sostenibilità sia stata una fonte di vantaggio competitivo per noi. Sicuramente, con terreni di proprietà, è stato più facile rischiare la sperimentazione e applicare sul campo il metodo biologico e in un secondo momento giungere alla conversione dell'intera produzione enologica. Tuttavia si è presto manifestata la convinzione di avere un vantaggio rispetto agli altri operatori agricoli, per la scelta fatta».

I valori insiti, sedimentati nel tempo e diffusi in tutta l'organizzazione hanno guidato la

crescita continua di Perlage, la quale senza tali impostazioni non avrebbe probabilmente raggiunto risultati simili.

Le fondamenta del successo sono date dalla scelta iniziale ovvero la ripartenza dal suolo e dal suo benessere, l'accorgimento delle fragilità degli elementi naturali da gestire con cautela e senso di responsabilità. Una volta implementato il modello all'intera produzione, nonostante le difficoltà iniziali date dai costi per gli investimenti, le rese inferiori e la qualità del prodotto finale, con il tempo e le curve di apprendimento, l'impresa ha sviluppato un cammino in grado di sostenersi nel lungo termine. Nel paragrafo seguente esplicheremo i fattori che nel loro insieme hanno consentito all'azienda di produrre i margini visti.

6.1.2 Sostenibilità e performance positiva in Perlage

Come accennato, Ivo Nardi riconosce col senno di poi una correlazione positiva tra la politica strategica aziendale e l'andamento economico complessivo.

Ci sono alcuni aspetti in merito da analizzare:

- i. i benefici dell'agricoltura biologica e biodinamica;*
- ii. le esportazioni e la crescita della domanda di bio;*
- iii. le persone che lavorano e collaborano con Perlage;*
- iv. eventi casuali e singole azioni forti;*

i. i benefici dell'agricoltura biologica e biodinamica

In primis, occorre rivedere i vantaggi adducibili all'implementazione sul campo del metodo biologico, metodo alternativo di produzione allineabile al concetto di sostenibilità. Infatti un metodo di «*agricoltura sostenibile, sotto il profilo economico, mira alla riduzione dei costi dei mezzi tecnici mediante l'adozione di tecniche risparmiatrici di energia, acqua, fertilizzanti e antiparassitari*» (Trevisan G., 2000).

Il metodo biologico rappresenta una soluzione produttiva alternativa capace di offrire una risposta adeguata ad una domanda crescente di consumatori che privilegiano l'aspetto della qualità, intesa in termini di caratteristiche intrinseche del prodotto. Le rese inferiori rispetto al metodo convenzionale, compensate dalla maggiore remunerazione del prodotto, consentono la coniugazione tra riequilibrio dell'offerta e tutela dell'ambiente¹⁹⁷. Il metodo, riconosciuto a livello comunitario dal 1993, si sposa bene con il concetto di sviluppo sostenibile in un'ottica di lungo periodo.

Tuttavia spetta all'imprenditore e ai suoi collaboratori, il compito di coniugare redditività ed esigenze di salvaguardia del territorio, per realizzare il concetto di sviluppo che soddisfi i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere quelle future (Trevisan G., 2000). Ivo Nardi ha preso sul serio l'impegno riconoscendo nelle tecniche del biologico, delle pratiche utili per cercare di limitare l'utilizzo delle risorse naturali e consentire uno sviluppo armonioso del territorio.

In particolare è stata di grande aiuto l'applicazione dei concetti della biodinamica, presi in esame dai fratelli per studiare la prevenzione dell'erosione del terreno che ne ha favorito una sostenibilità di

¹⁹⁷ G. Trevisan (2000): *Economia e Politica dell'agricoltura* - p.162-163.

lungo termine.

Dai benefici delle tecniche agricole alternative e dalle immediate risposte ottenute nelle fiere commerciali estere, l'azienda ha generato utili per estendere l'applicazione della sostenibilità in diversi ambiti. La filosofia eco-compatibile si è protratta in un'evoluzione naturale alla ricerca di soluzioni che tutelino ambiente e collettività.

A tali aspetti si aggiungono le numerose pratiche avanzate negli anni che hanno apportato notevoli risparmi economici. Salvaguardando l'ambiente, limitando i consumi idrici e energetici e recuperando gli scarti (come nel progetto RafCycle), sono maturati quei surplus necessari per proseguire il circolo virtuoso per rendere la cantina e i vigneti sempre più sostenibili. Muovendosi sulla variabile ambientale, oltre che sociale in ragione della maggior tutela della salute della comunità locale, sono arrivati anche i profitti, consentendo una crescita costante in termini di fatturato e utili.

ii. *le esportazioni e la crescita della domanda del bio*

In secondo luogo si fa riferimento alla notevole quota di esportazioni (superiore al 70% del totale del venduto) e alla recente crescita della domanda di prodotti biologici.

Il ripensamento negli anni '80 delle pratiche agricole non fu un passaggio semplice e se le cose andarono per il verso giusto, lo si deve senza dubbio al successo di vendite realizzate nei primi anni '90 all'esposizione commerciale dei produttori biologici a Norimberga (Biofach). La sensibilità maggiore dei tedeschi e in seguito degli altri consumatori nord-europei, ha consentito di produrre i risultati necessari per proseguire il cammino di Perlage. Ritorni non realizzabili con il solo mercato nazionale, data la diffidenza verso il bio durante gli anni '90.

Inoltre secondo Nardi, hanno pesato le diverse certificazioni ottenute per attrarre sempre più nuovi compratori dei paesi esteri, con altra mentalità e più consapevoli delle tematiche ambientali. Ecco che maturava il vantaggio competitivo, una strategia di differenziazione di prodotto unita ad un costante sforzo per tutelare i consumatori dalle false etichette, con la valutazione e il controllo di organizzazioni terze al fine di ottenere attestati di riconoscimento internazionale.

Tuttavia, l'opinione nazionale sul bio, è cambiata molto da una decina d'anni a questa parte. La fetta di operatori e consumatori più attenti alle questioni socio-ambientali ha condotto ad una forte espansione del mercato nazionale.

«In un contesto che vede la spesa sociale in calo, un aumento del disagio verso l'amministrazione e la politica, altre aziende hanno iniziato a preoccuparsi del territorio cercando di creare valore condiviso. Ambiente e disuguaglianze sociali sono ormai temi quotidiani e anche le imprese devono farsene carico» - ha affermato Nardi nell'intervista.

«I consumatori dunque sempre di più premiano marchi che fanno dell'etica e della sostenibilità elementi centrali del fare impresa» (Giordano F., 2016). Nello specifico il settore biologico ha visto recentemente un periodo di grande espansione. Solo nell'ultimo triennio infatti, la domanda di prodotti del comparto si è fortemente alzata: ora «il biologico pesa il 3.4% delle vendite alimentari (pesava per il 2% nel 2013) e gli acquisti dei consumatori italiani nei supermercati sono più che triplicati dal 2009¹⁹⁸». Solo nell'ultimo anno ha costituito quasi il 40% dei consumi totali in

¹⁹⁸ <http://www.assobio.it/2017/05/13/continua-la-crescita-del-bio-197/>

Italia¹⁹⁹. Gli ultimissimi dati relativi al mercato biologico segnano una SAU nazionale pari al 14,5% e una percentuale di aziende agricole italiane bio al 4,4%²⁰⁰. Lo scenario corrente a livello internazionale vede spostare i supermercati convenzionali verso il bio per l'incremento della domanda di prodotti biologici apprezzati in termini di qualità e garanzia di sicurezza alimentare, ma anche di immagine socialmente responsabile (Aertsens J., Mondelaers K., Van Huylenbroeck G., 2009).

Un'espansione che incide sulle vendite nel territorio nazionale per l'azienda vitivinicola farrese che ora dovrà guardarsi da una concorrenza sempre più agguerrita. Tuttavia il fatto di essere arrivati in anticipo sugli altri, fa godere di una maggiore consapevolezza nei propri mezzi, in virtù di un'evoluzione costante che sta guidando l'azienda ad essere sempre più sostenibile.

iii. *le persone che lavorano e collaborano con Perlage*

Il terzo punto riguarda la sfera delle persone e dei loro valori. Circondarsi di soggetti che la pensano al tuo stesso modo e il supporto di esperti e delle organizzazioni locali, hanno consentito di sviluppare una coscienza sempre più permeata dei valori della sostenibilità negli "attori protagonisti" dell'impresa.

La curiosità di Ivo Nardi, venuto a conoscenza nel suo percorso universitario dei benefici del metodo biologico e biodinamico per l'ambiente, ha guidato al cambiamento e alla conversione totale già nel 1985. Hanno influito le visite nelle aziende dei piccoli imprenditori, gli appunti e le nozioni acquisite da persone che maturavano un forte interesse alla salvaguardia delle risorse ambientali.

Agronomi, enologi, collaboratori assunti col tempo, fornitori che seguono determinati standard di sicurezza ambientale e altri produttori conosciuti alle fiere, hanno consentito la creazione di un sistema improntato dai principi di tutela sociale e ambientale. Negli ultimi anni sta crescendo il legame con il territorio cui si stanno cercando di promuovere le tematiche della sostenibilità. L'azienda ha stabilito solide partnership con la Scuola Enologica di Conegliano, il C.E.O.D. e il C.E.C.A.T. (con una rete di assistenza tecnica) relazionandosi con attori diversi, apportando logiche e principi "green" e ricevendo input per creare valore condiviso. La stessa certificazione *benefit* è frutto di un dialogo con gli imprenditori di Nativa, segno che avere intorno a sé persone con i tuoi stessi valori, aiuta veramente a creare una rete di scambi orientati a massimizzare il benessere dell'intero sistema.

Nel caso Perlage, dal sapere accumulato (e condiviso) nel tempo si è formata una cultura organizzativa in cui la «*conoscenza dinamica e relazionale che fluisce e si diffonde nel contesto territoriale e si trasmette tra gli attori*» (Della Corte V., Sciarelli M., 2006), è divenuta fonte di

¹⁹⁹ Da un'intervista a R. Pinton di Assobio nel 2017, «è da un decennio che il biologico cresce a doppia cifra; l'anno scorso il 40% della crescita del fatturato alimentare si deve a prodotti biologici: è da prodotti bio che derivano 166 dei 419 milioni di ripresa dei consumi), aumentano ampiezza e, in alcuni casi, profondità della gamma. L'offerta di nuovi prodotti biologici intercetta nuovi consumatori (un milione di famiglie in più rispetto all'anno scorso), ma interessa anche consumatori già fidelizzati, che cominciano a tradire il canale specializzato» Dal link: http://www.tgcom24.mediaset.it/salute/in-italia-boom-del-biologico-nel-2017-rispetto-al-2016-un-milione-di-famiglie-in-piu-comprano-bio_3103061-201702a.shtml

²⁰⁰ «L'attenzione verso i temi della sostenibilità sia da parte dei consumatori che del mondo della produzione agroalimentare è oramai un pilastro saldo, è sempre più al centro delle politiche di sviluppo del nostro Paese. La crescita del biologico viene seguita con molta attenzione dalle Istituzioni europee e del nostro Paese: è un comparto che si basa su un sistema complesso di regole e garanzie, che deve essere continuamente verificato ed aggiornato, per evitare che proprio questa corsa alla conversione si ripercuota contro quanto di buono è stato fino ad ora realizzato». Da "Bio in Cifre 2017" scaricabile al link:

<http://www.sinab.it/sites/default/files/share/Bio%20in%20cifre%202017%20%282%29.pdf>

vantaggio competitivo.

iv. *eventi casuali e singole azioni forti*

Infine, citiamo come già riportato nel testo, il peso attribuibile ad una serie di eventi casuali e di singole attività di forte impatto che hanno consentito di espandere gli orizzonti dell'azienda in ottica sostenibile, a partire dagli studi e dalle visite alle piccole aziende toscane di Nardi. Singoli eventi, azioni, incontri in apparenza senza importanza, possono divenire fondamentali per favorire un nuovo orientamento o un cambio di rotta decisivo.

Le conoscenze acquisite durante gli studi accademici del presidente Nardi, la scuola steineriana seguita dalla figlia, il convegno di Ca' Foscari sul tema B Corp, la partecipazione fieristica, costituiscono una serie di esempi di passaggi senza particolare rilevanza apparente, ma invece decisivi per conoscere, interagire con altre persone e crescere nella prospettiva della sostenibilità. I risultati proficui si possono sintetizzare nell'insieme di questi fattori che hanno spinto l'azienda a proseguire un cammino iniziato dalle prime prove a fine anni '70 e che prosegue oggi come è destinata a seguire domani, qualora fosse in grado di spingersi sempre più oltre i propri limiti.

6.2 Valdo, la valorizzazione del marchio

In questo paragrafo verrà portato l'esempio di "Valdo Spumanti", un'azienda che differisce da *Perlage* per orientamento strategico, ma che opera in un contesto simile ovvero nel medesimo settore (vitivinicolo) e prevalentemente nella stessa area, quella del Prosecco Conegliano Valdobbiadene D.O.C.G. Anch'essa mostra risultati economici positivi, con una crescita notevole soprattutto negli ultimi anni.

L'obiettivo del paragrafo successivo sarà quello di mettere a confronto *Perlage* e *Valdo* su più aspetti, per coglierne i punti in comune, ma soprattutto le differenze per cercare di capire se la sostenibilità strategica possa veramente ritenersi una fonte di vantaggio competitivo indispensabile anche per produrre valore economico, oppure se è altrettanto possibile conseguire performance economiche positive con un approccio diverso da quello sostenibile. A tal scopo, si espliciteranno gli orientamenti di fondo che guidano le due imprese, i diversi metodi produttivi e le strategie commerciali implementate nel loro percorso.

Valdo è un noto marchio spumantistico con sede a Valdobbiadene, specializzato nella produzione del Prosecco Superiore D.O.C.G. e da anni impegnato nell'esportare il brand "Prosecco" a livello globale. «*La storia del Prosecco Valdo inizia nel 1926, quando un gruppo di intraprendenti viticoltori di Valdobbiadene decise di unirsi creando la Società Anonima Vini Superiori: un'azienda dedita principalmente alla spumantizzazione del Valdobbiadene Prosecco Superiore e del Cartizze. Il grande salto di qualità avvenne - dopo pochi anni - quando l'azienda venne acquistata dalla famiglia veronese dei Bolla, diventando la: Valdo Spumanti*²⁰¹».



Figura 39: La sede di Valdobbiadene di "Spumanti Valdo Srl" (foto: <http://www.wineandtravelitaly.com/en/vineyard/1240-valdo-spumanti-srl.html>)

²⁰¹ <https://www.valdo.com/storia-prosecco-valdo/>

L'azienda conta 50 dipendenti, 155 ettari di produzione D.O.C.G., 20mila mq di superficie industriale e due siti produttivi²⁰².

L'impresa ha sempre adottato un approccio convenzionale nella vitivinicoltura, ponendo l'attenzione sull'ottenimento di un prodotto finale di qualità e dal buon sapore, impiegando additivi chimici e concimazione inorganica. Tuttavia recentemente ha evoluto tale approccio in direzione di un'agricoltura integrata come previsto a livello normativo nazionale e limitando l'utilizzo di sostanze chimiche secondo i regolamenti aggiornati per i comuni del comprensorio Conegliano Valdobbiadene. Ciò non ha impedito a "Valdo Spumanti" di ottenere performance altamente positive, infatti l'azienda *«ha chiuso il 2016 con un fatturato che raggiunge i 58,3 milioni di euro e un +7% sull'anno precedente proseguendo il suo percorso strategico di costante miglioramento della qualità e valorizzazione del marchio. La scelta di non rincorrere volumi facili anche attraverso politiche promozionali di prezzo aggressivo si sta rivelando vincente nel lungo periodo, favorendo un incremento delle vendite superiore al 30% negli ultimi quattro anni»* (valdo.com).

Come in Perlage, anche "Valdo" è comunque da sempre incentrata sulla tradizione enologica, la combinazione del "vecchio" con il "nuovo" e gli oltre 90 anni di storia e la notorietà dell'azienda ne sono la testimonianza. "Valdo" sperimenta, sceglie e si adatta nel primario interesse del consumatore. *«L'attenzione ai cambiamenti di comportamento del consumatore e alle sue necessità - ha spiegato Bolla nel periodico aziendale - e a quello che succede a livello mondiale nel campo della spumantistica ha dato vita ad un modus operandi che investe tutta l'organizzazione aziendale e coinvolge ogni singolo collaboratore. Abbiamo chiamato questa filosofia Scuola Spumanti Valdo²⁰³»*. "Valdo" è uno dei diversi casi di aziende vitivinicole della zona che hanno colto da subito le potenzialità del Prosecco; l'impresa, forte di una tradizione vinicola quasi secolare, attraverso la ricerca, l'innovazione e un personale esperto, ha saputo esaltarne le caratteristiche organolettiche, realizzando vini di qualità e soprattutto dal buon sapore per i fruitori.

L'impresa con l'avvento del presidente Bolla ha improntato la sua strategia nel far conoscere il marchio Prosecco prima al resto d'Italia e poi all'estero, valorizzando con esso il brand "Valdo". La diffusione del noto e apprezzato vino in Italia e all'estero, ha costituito una leva per il brand aziendale, oggi leader sul mercato del Prosecco Superiore D.O.C.G. L'azienda, sull'onda del successo, ha ampliato il suo raggio d'azione focalizzandosi anche su altri vitigni autoctoni e ha avviato la distribuzione esclusiva dello Champagne (Nicolas Feuillatte, Blanc de Blancs 100% Chardonnay e il Blanc de Noirs 100% Pinot Noir)²⁰⁴.

I risultati diffusi sul fatturato 2016, vedono un'equa ripartizione delle vendite tra Italia ed estero, *«in cui la crescita che è trainata soprattutto da ottime performance sul canale retail del mercato locale,*

²⁰² <https://www.foodweb.it/2012/11/valdo-spumanti-accordo-biennale-con-hawaiian-airlines/>

²⁰³ <https://www.e-graphic.it/see/perlage/luglio2012/files/assets/downloads/publication.pdf> Intervista a Pierluigi Bolla per Rivista *Perlage: Piacere, Cultura e Bollicine* (Luglio 2012): *«Si tratta di un vero e proprio progetto in costante evoluzione, dedicato alla diffusione della Cultura del Prosecco, in grado di offrire corsi di formazione a tutto campo per professionisti e wine lover, di promuovere costantemente prodotti e servizi innovativi capaci di fare scuola in un mercato sempre più complesso e competitivo»*.

²⁰⁴ *«Il Dott. Pierluigi Bolla, Presidente di Valdo Spumanti, commenta così il lavoro fatto in questi anni: "I nostri risultati sono assolutamente positivi soprattutto in questi ultimi anni durante i quali l'azienda è cresciuta sia in quote di mercato sia in valore, nonostante l'agguerrita competizione e i forti incrementi a doppia cifra registrati nel costo dell'uva"»*. <https://www.valdo.com/continua-il-successo-di-valdo-spumanti-fatturato-in-crescita-nel-2016-e-grandi-novita-per-il-2017-con-una-strategia-orientata-al-valore-del-marchio/>

a cui si aggiungono le prestazioni positive di mercati esteri strategici come Germania, Austria e Svizzera che crescono del +8% e del Regno Unito con un +6%, nonostante Brexit. Valori positivi anche nei mercati emergenti come l'Europa Orientale, il Nord Europa, il Sud Africa e il Far East, mentre in USA è stato avviato un progetto di sviluppo che prevede l'ingresso di un nuovo importante distributore, Esprit du Vin, e la presenza di un brand ambassador sul territorio americano a partire dal secondo semestre 2017» (valdo.com).

Con il cambio di proprietà, l'impresa ha intrapreso una strategia fortemente aggressiva sul mercato, soprattutto estero, con prezzi competitivi e fruttuose campagne di comunicazione. L'azienda negli anni ha così contribuito alla diffusione dell'eccellenza del Prosecco anche oltre i confini nazionali, assumendo e formando degli ambasciatori del brand e valorizzando così il marchio "Valdo".

Indubbiamente si è visto come lo scopo principale dell'azienda sia quello orientato a valorizzare il marchio e ad esportare il modello Prosecco, il suo terroir come eccellenza del *made in Italy*, ma ciò che sembra prevalere è un orientamento limitato al cliente, ma soprattutto alla creazione di valore economico, piuttosto che sociale o ambientale.

Solo negli ultimi anni l'azienda sembra essersi aperta in qualche modo alla sostenibilità (di cui non si fa alcun riferimento nei propri canali), almeno sul piano ambientale, tramite la riduzione dei trattamenti fitosanitari e la produzione di un Prosecco biologico DOC certificato *Euroleaf*²⁰⁵. Tuttavia nel primo caso, si tratta di una strategia adattiva, rispetto a quanto previsto da regolamenti locali e normative nazionali, mentre nel secondo caso di un riflesso ai trend della domanda dei consumatori più esigenti rispetto alla tutela della loro salute e alla realizzazione di prodotti dal minimo impatto ambientale.

6.3 Perlage VS Valdo: strategie di successo a confronto



Figura 40: (foto: perlagewines.com)

Come preannunciato, verranno ora messe a confronto le due realtà imprenditoriali di Perlage e Valdo con l'obiettivo di mettere a fuoco le peculiarità dei rispettivi percorsi, le strategie adottate, i punti in comune e le sostanziali differenze. Lo scopo ultimo sarà quello di provare a rispondere a due quesiti: vi sono altre imprese paragonabili a Perlage che non hanno



Figura 41: (foto: <https://www.valdo.com>)

compiuto gli stessi sforzi nella direzione della sostenibilità, ma che hanno riscosso ugualmente grande successo e risultati economici importanti? La sostenibilità è condizione necessaria per creare anche valore economico?

L'esempio di "Valdo Spumanti" operante dal 1926 tra le colline del Prosecco Superiore è calzato a pennello per mostrare una performance economica positiva correlata ad un modello d'agire differente rispetto a "Perlage Vini". Verrà esposto ora uno schema che riassume le due impostazioni secondo

²⁰⁵ Da Comunicato stampa "Valdo Spumanti" 1/09/2017: «Il nuovo Bio è un Prosecco Brut ottenuto con uve biologiche della zona Doc ed è studiato con packaging a basso impatto ambientale, grazie a etichette realizzate con carta certificata Fsc proveniente da foreste gestite in maniera responsabile». Pdf scaricabile all'URL seguente: https://www.valdo.com/wp-content/uploads/2017/09/Bio_e_consumi_53_20170901000000.pdf

diversi aspetti che hanno caratterizzato i rispettivi percorsi.

	PERLAGE VINI	VALDO SPUMANTI
Orientamento Strategico	Sostenibilità e valore condiviso a tutti gli stakeholder	Valorizzazione del marchio
Metodo di coltivazione	Biologico e biodinamico	Convenzionale/integrato
Vision	Diffusione di un modello di coltivazione sostenibile e incentivo a compiere scelte di consumo consapevoli	Esportazione del brand “Prosecco” all’estero e valorizzazione del marchio aziendale
Driver di successo	<ul style="list-style-type: none"> - Tradizione enologica di famiglia e localizzazione - Benefici dell’agricoltura biologica e biodinamica - Fiere commerciali, export e crescita della domanda di prodotti biologici e di Prosecco - Valori individuali, partnership strategiche - Sperimentazione, innovazione, know-how - Eventi casuali e singole azioni forti 	<ul style="list-style-type: none"> - Tradizione enologica e localizzazione - Effetto leva del Prosecco - Distribuzione selettiva all’estero e crescita domanda di Prosecco - Innovazione, Know-how - Marketing, strategia commerciale aggressiva - Ampliamento gamma prodotti e distribuzione di altri vini
Focus generico	Differenziazione di prodotto	Leadership di costo (con prezzi aggressivi)
Focus di prodotto	Sostenibilità in tutte le fasi	Ricerca del buon sapore, cura del design

Tab. 4: Confronto tra le imprese “Perlage Vini” e “Valdo Spumanti” (elaborazione propria).

Paragonando le due imprese, emerge una sostanziale differenza nella visione: più olistica, legata alla sostenibilità e alla creazione di valore e benessere per i propri stakeholder nel caso di Perlage, e invece una dal forte spirito commerciale, orientata al cliente, come quella di “Valdo Spumanti”, il cui obiettivo primario si può riassumere nella valorizzazione del brand, facendo leva sul Prosecco. Mentre Perlage mira alla diffusione di comportamenti positivi rispetto all’ambiente e alla società, la strategia dell’azienda “Valdo” si è focalizzata sull’esportazione del noto vino della marca trevigiana, la cui diffusione e apprezzamento esteri hanno consentito di incrementare il valore della marca aziendale. In seguito, l’impresa ha ampliato la sua sfera d’azione con una distribuzione selettiva di altre varietà di vino, crescendo in maniera esponenziale negli ultimi anni.

Per quanto siano già stati descritti i drivers di successo in Perlage (6.1.2), occorre ora confrontarli con quelli evidenziati nel caso dell’altra azienda esaminata.

Oltre al diverso orientamento strategico, si citano i differenti approcci di coltivazione: biologico e biodinamico in Perlage, convenzionale (oggi integrato) per “Valdo Spumanti”.

Inoltre mentre i Nardi adottano un approccio al vino orientato alla sostenibilità in tutte le fasi dalla produzione alla commercializzazione, l’impresa di Pierluigi Bolla si è sempre concentrata sul sapore, sulla qualità dell’esito finale del prodotto a prescindere dall’uso di additivi chimici nonché sul design delle bottiglie e dei confezionamenti (valdo.com), ma è stata costretta a rivedere le tecniche

consolidate negli ultimi tempi riducendo l'utilizzo di queste sostanze perché d'obbligo e per far fronte a una crescente domanda globale di prodotti meno impattanti sull'ambiente.

Come già evidenziato in precedenza, in Perlage hanno avuto senz'altro grande impatto alcuni momenti in apparenza non significativi, azioni che hanno generato risvolti positivi come ad esempio il riconoscimento dell'impostazione benefit; altro aspetto fondamentale è stato quello attinente alla sfera valoriale: dagli ideali fondanti che hanno spinto Ivo Nardi a sperimentare il biologico nei propri terreni alla catena di fornitura (uve), selezionata secondo standard di sicurezza rigorosi, ai differenti soggetti coinvolti in attività di collaborazione, ma accumulati dal desiderio di creare valore per la società.

“Valdo Spumanti” invece si è affermata facendo leva sul Prosecco e sul relativo terroir, scelta avvalorata dalla presenza di *brand ambassador* formati nei paesi esteri per promuovere il vino e il marchio “Valdo”. Con il tempo ha improntato la strategia sempre più sulla valorizzazione del marchio, tramite campagne promozionali aggressive e prezzi competitivi. Una strategia fondata prevalentemente sul marketing che si è rivelata vincente ai fini dell'ottenimento della leadership di mercato e alla diffusione del brand sia a livello nazionale che estero²⁰⁶.

L'impresa farrese invece ha da sempre prodotto risultati positivi in virtù dell'apprezzamento estero per i propri vini esclusivamente perché “biologici”.

Come più volte riscontrato nella tesi, solo di recente si può notare nell'azienda dei Nardi, una complementarità tra il vantaggio dell'essere bio e la diffusione del Prosecco al fine di evidenziare le ragioni del successo competitivo.

Esaminando i drivers di successo delle due aziende possiamo ricavare anche dei punti in comune. Ovviamente entrambe hanno beneficiato di una tradizione enologica affermata da tempo nel territorio del Conegliano Valdobbiadene. Dalla storia e dalle peculiarità che rendono i vini della zona particolarmente apprezzati, al sapere accumulato nel tempo, con risorse difficili da replicare e spesso radicate nelle imprese stesse.

Sia Perlage che Valdo hanno da sempre puntato inoltre alle innovazioni incrementali di processo e prodotto per affinare la tecnica e ottenere prodotti ad alti standard qualitativi, se pur con scopi differenti. Entrambe hanno coltivato diverse relazioni, partnership fondamentali per il successo.

Nel primo caso, però parliamo di collaborazioni di stampo tecnico o permeato sempre da logiche di sostenibilità secondo l'accezione ambientale e sociale (C.E.O.D., C.E.C.A.T. ecc.), mentre nel secondo caso (“Valdo”) di natura più commerciale. Per il caso “Valdo” si citano accordi maturati anche con organizzazioni di tutt'altro settore. *«Negli Stati Uniti, negli ultimi anni l'azienda spumantistica si è consolidata anche grazie a accordi di distribuzione di tutto rilievo, come la partnership con Gruppo Pasternak/Château Lafite Rothschild o la collaborazione strategica con Royal Caribbean Cruise Lines, la maggiore compagnia di crociere a livello mondiale con base operativa in Florida²⁰⁷».*

²⁰⁶ Pierluigi Bolla analizza i risultati positivi conseguiti dal 2012: *«Usciamo da un triennio in cui abbiamo investito circa 5 milioni di euro per ammodernare i macchinari, ampliare la capacità produttiva, potenziare il marketing; abbiamo riorganizzato la rete commerciale creando presidi diretti, come quello di lingua tedesca, distinguendo la direzione Europa, compresa l'Italia, da quella del resto del mondo. Credo sia anche questa una chiave per leggere i risultati. E puntiamo a presidiare anche Canada e Sudamerica».*

(<http://www.gamberorosso.it/it/news/1021727-tempo-di-bilanci-per-valdo-spumanti-fatturato-sopra-il-tetto-dei-51-milioni-di-euro>)

²⁰⁷ <https://www.foodweb.it/2012/11/valdo-spumanti-accordo-biennale-con-hawaiian-airlines/>

L'altro punto di raccordo si riscontra con le policy di certificazione. Ambedue hanno scelto di dare maggior sicurezza ai consumatori nelle scelte d'acquisto, per tutelare in particolare quelli esteri, far risaltare il vero Prosecco *made in Italy* e proteggere loro dai falsi²⁰⁸.

6.4 Discussione

In sintesi potremo affermare che le due aziende analizzate, abbiano assunto una strategia completamente diversa per raggiungere il risultato economico.

Se in Perlage, il profitto sembra essere una diretta conseguenza dell'evoluzione di un sistema permeato dai valori della sostenibilità nonché frutto dell'impegno e della passione dedicate, il caso "Valdo" assume invece i connotati dell'obiettivo aziendale sopracitato. La diffusione del brand aziendale, sfruttando il marchio Prosecco come volano per ottenere una performance estremamente positiva, al netto dell'indubbia qualità dei vini realizzati.

L'ampliamento del raggio d'azione e la distribuzione di vini anche non autoctoni come lo Champagne, sembrano dettati da uno spirito di successo imprenditoriale, dalla ricerca del massimo risultato con precisi parametri-obiettivo in capo ai manager. Prezzi più bassi, frequenti promozioni, campagne di marketing ad alto budget e i *brand ambassador* hanno fatto il resto, realizzando l'obiettivo di diffondere il brand in tutto il mondo, partendo dal Prosecco. In generale sappiamo che le imprese intenzionate ad implementare una strategia di leadership di costo scelgono di realizzare prodotti relativamente semplici vendendoli ad un prezzo basso (Della Corte V., Sciarelli M., 2006). In questo caso il recente posizionamento di prezzo ha influito per diffondere più facilmente il nome "Valdo" nel mondo, senza che il prodotto finale ne risentisse in termini di qualità.

Non si può negare il successo della strategia implementata, ma nemmeno la mancanza di una prospettiva allargata a tutti i portatori di interessi, l'assenza di un piano per fronteggiare sfide complesse come il rischio di erosione dei terreni e l'eccessiva produttività dei vini con metodo intensivo, senza sovesci o rotazioni frequenti. Solo dal 2016, "Valdo" ha in qualche modo risposto alle attenzioni generali verso l'ambiente e la tutela dei consumatori, realizzando un vino biologico.

In generale si notano due culture aziendali differenti. Una (Perlage) in cui da tempo sono interiorizzati tra i collaboratori i principi della sostenibilità. Una cultura visibile come un complesso di informazioni, conoscenze, correnti di pensiero che si riflettono poi nei comportamenti adottati dagli stessi dipendenti all'interno dell'azienda. Si tratta di un processo continuo in cui matura l'attenzione alla sostenibilità sotto il profilo ambientale, sociale ed economico che consente anche ai singoli di identificarsi con l'impresa e con il suo sistema valoriale, come riscontrato da Ivo Nardi.

L'altra realtà ("Valdo") appare strettamente legata ad un approccio orientato da logiche di mercato, rivolto alla valorizzazione del marchio, alla commercializzazione del brand Prosecco e all'instaurazione di partnership al fine di produrre reciprocamente risultati economici positivi. Un complesso aziendale in cui i collaboratori sono formati per soddisfare i bisogni della clientela e a produrre margini di vendita, dando vita ad un sistema che parte sì dalla qualità e bontà del vino, ma che si riconduce alla ricerca del valore economico e del rafforzamento dell'identità di marca,

²⁰⁸ Anche la "Spumanti Valdo" ha etichettato i propri prodotti secondo le origini dei vini (Doc, Docg, Euro-leaf per la nuova linea di Prosecco biologico) e ha ottenuto la ISO 9001:2000, relativa ai processi aziendali di qualità.

piuttosto che all'ecosistema dei vigneti, alla tutela della salute della comunità locale o agli interessi degli altri stakeholder.

Tornando all'obiettivo del capitolo, possiamo affermare che la sostenibilità strategica sia stata per l'azienda di Ivo Nardi una fonte di vantaggio competitivo, come più volte rimarcato con i driver di successo, a partire dai benefici dell'agricoltura biologica e biodinamica e dalle collaborazioni che hanno consentito di produrre risultati interessanti e di reinvestire gli utili realizzati cercando soluzioni sempre più sostenibili. Non possiamo sapere con certezza che cosa sarebbe successo se l'impresa fosse passata in mano ai fratelli Nardi senza aver colto dal principio i rischi per i terreni, i vantaggi del "coltivare bio". L'evidenza del successo dei vini biologici riscosso alle prime fiere commerciali, fa propendere ciò nonostante, ad una visione della sostenibilità in Perlage come reale fonte di vantaggio strategico, alla luce dell'andamento positivo del fatturato e della crescita costante approfondita nei precedenti paragrafi.

Rispetto al primo interrogativo esposto all'inizio del paragrafo 6.3, ovvero sulla presenza di altre imprese di successo paragonabili a Perlage che non abbiano compiuto gli stessi sforzi nella direzione della sostenibilità, si è data risposta con l'esempio di "Spumanti Valdo". Un'impresa che ha avviato un'attività altresì di successo, con fatturati nettamente superiori a Perlage, ma sfruttando una strategia diversa, basata da tempo sul cliente e sulla valorizzazione del marchio.

Non possiamo sapere con certezza se l'azienda abbia adottato una strategia che si dimostrerà sostenibile nel lungo periodo. Da un lato osserviamo l'incertezza del contesto, la crescente domanda di prodotti green e normative più stringenti, mentre dall'altro una politica aziendale aperta a collaborazioni con enti di varie categorie, un ampliamento ai Paesi emergenti (con presidi diretti in Europa) e la crescita della domanda di Prosecco. Con ciò si aggiunge l'affermazione del brand "Valdo", il quale ha raggiunto un'immagine di successo sia in Italia che all'estero. L'ago della bilancia sarà certamente la qualità dei prodotti che dovrà mantenersi per lo meno sugli attuali standard. Con ciò inciderà anche l'orientamento di lungo termine rispetto agli obiettivi di espansione su scala globale del brand e la dinamicità del contesto. Sarà il tempo a stabilire se l'azienda vitivinicola potrà mantenere l'attuale successo, pur in assenza di un orientamento fondato sulla sostenibilità. Per ora il vantaggio strategico è caratterizzato dalla forza del capitale intangibile, a partire dal valore del brand, della storia, dalle persone e competenze acquisite che hanno consentito all'impresa di raggiungere alti livelli di profitto.

Alla luce di ciò, a parere del sottoscritto, non possiamo dire che la sostenibilità sia condizione necessaria per produrre valore economico, ma stando al percorso di Perlage, sembra porsi come condizione di vantaggio rispetto ai competitors per poter affrontare le sfide che il futuro riserverà.

Un approccio orientato al marchio come quello di "Valdo" è un esempio di straordinario successo economico che testimonia quanto pesi il percorso in sé che compie un'azienda, i valori che si sedimentano nel tempo, lo spirito e le scelte intraprese in questo cammino, piuttosto che una strategia vocata alla sostenibilità. Il crescente risultato economico riscontrato nei due casi evince due modelli diversi di fare impresa, altrettanto competitivi, ragion per cui non possiamo concludere il capitolo ponendo la sostenibilità complessiva come condizione imprescindibile per perdurare nel tempo e ottenere margini economici positivi per una società.

Possiamo concludere che la sostenibilità sia un ottimo modello per fare business e rispettare le aspettative di diversi portatori d'interessi, ma non è "La" soluzione per realizzare profitti nel lungo termine.

L'incertezza e l'imprevedibilità delle future aspettative degli stakeholder caratterizzano ogni ambiente di un'impresa, per cui non può esistere una "ricetta", una strategia deliberata precisa che possa essere adattabile ad ogni contesto.

«Il raggiungimento di un equilibrio tra - l'economicità e lo sviluppo sostenibile - diventa una specificità della strategia aziendale, dei suoi obiettivi, del modo di essere dell'azienda, che si esprime in un processo dinamico, in continuo divenire» (Mio C., 2002).

Considerazioni Finali

La tesi ha portato l'esempio di un'azienda ben radicata nel proprio territorio, che fin dalle sue origini, ha scelto di percorrere un cammino secondo i valori della sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Con questo lavoro, si è cercato di dare risposta a tre interessanti quesiti che verranno ora rielaborati.

a) Quali sono le leve che hanno spinto l'azienda in oggetto, Perlage, a intraprendere un percorso orientato alla sostenibilità?

Nei primi capitoli si sono evidenziate le radici e le motivazioni che hanno spinto e guidato il presidente Ivo Nardi e i suoi fratelli ad intraprendere questo percorso, partendo dai terreni di proprietà di Farra di Soligo, tra le colline del Prosecco Superiore D.O.C.G.

In un momento storico in cui l'approccio biologico era scarsamente riconosciuto e la chimica era vista come l'unica via per tutelare le colture, l'azienda ha scelto di reinventarsi, ritornare al suolo e al suo benessere, sulla base di pochi riferimenti bibliografici e degli appunti ricavati dall'attuale amministratore durante i propri studi accademici e nelle visite aziendali in Toscana.

Il metodo si è rivelato efficace e col tempo sostenibile. Le difficoltà iniziali furono ricompensate dai risultati positivi maturati alle fiere biologiche oltre i confini nazionali nonché dalla gratifica europea, che dal '91 ('93 per i vini) riconobbe una certificazione ad hoc per i prodotti biologici, in virtù delle splendide realtà imprenditoriali che si andavano a diffondere in tutto il continente.

Con il passare degli anni, l'impresa vitivinicola ha esteso il suo raggio d'azione a tutti i portatori d'interessi dell'impresa. Concentrandosi sulla tecnica per rendere i vigneti più sostenibili, riducendo sempre più l'apporto di sostanze chimiche per tutelare la salute della comunità e offrire prodotti salubri ai propri clienti. Con politiche di sostegno per i dipendenti, coinvolgendo i fornitori nell'adesione a standard di sicurezza ambientale, collaborando con diverse organizzazioni, centri di ricerca e con le scuole del territorio per divulgare i valori della sostenibilità.

Nei capitoli 3 e 4 sono state enunciate due tappe interessanti per comprendere a pieno il percorso e le scelte intraprese da Perlage: l'adesione agli schemi di auto-valutazione previsti dalla Camera di Commercio provinciale e la certificazione di Benefit Corporation. Troppo disordinati e eterogenei per Ivo Nardi i primi, un'impostazione più semplice ed omogenea nel secondo caso. Un'idea che ha dato nuova linfa a Perlage, la quale negli ultimi tre anni ha implementato diverse attività concrete dirette a tutti i soggetti interessati.

Alla luce di quanto esposto nel testo, possiamo dire che l'evoluzione di Perlage Vini ha fatto da tramite per raccontare non solo il cammino del metodo biologico in sé, ma piuttosto l'evoluzione concettuale dalla responsabilità sociale d'impresa alla sostenibilità strategica.

La *Corporate Social Responsibility* venne “sfiorata” da Nardi con lo “Sportello CSR e Ambiente”, un sistema che metteva in evidenza tutti i limiti ed equivoci del concetto di RSI esposti nella tesi. Oggi la terminologia rimanda ad una risposta di mercato, ad una reazione dovuta da pressioni esterne e viene spesso confusa e associata alla filantropia, piuttosto che all'agire responsabile di un'impresa. Un concetto che si è quindi evoluto nel tempo, grazie ai filoni di studio e alle applicazioni di imprese che non si limitavano a considerare gli interessi degli azionisti, ma che allargavano la prospettiva a tutti gli altri stakeholder. Col tempo, il concetto di CSR si è assorbito nei valori della sostenibilità e nella prospettiva della creazione di valore condiviso, più consoni nel rispecchiare il perseguimento di una strategia di lungo termine orientata al benessere diffuso.

Correlando quanto sopracitato, fin dal principio appaiono evidenti i valori insiti nella famiglia Nardi, valori che andavano oltre lo scopo del profitto e che rimandano per forza di cose alle logiche di sostenibilità, piuttosto che alle associazioni della CSR. Valori radicati nelle persone e sedimentati nel tempo, che hanno creato una cultura organizzativa permeata dai valori della sostenibilità. Perlage è tuttora impegnata nella creazione di valore e le sfide del prossimo futuro approfondite nel quinto capitolo, come le viti resistenti, sono sempre legate a questa modalità di pensare ed agire, ovvero nell'interesse dell'ambiente e della società. Questa strategia ha pagato anche economicamente, fruttando utili e ricavi eccellenti.

b) *Ci sono imprese simili a quella in oggetto, che nello stesso territorio, non sottolineano il tema della sostenibilità, ma hanno avuto risultati egualmente interessanti, paragonabili a quelli di Perlage?*

La tesi ha posto in relazione il successo di Perlage con il caso di un'altra azienda vitivinicola operante nella stessa area del Prosecco Conegliano Valdobbiadene D.O.C.G., la quale ha conseguito risultati economici straordinari, con approccio orientato più a valorizzare il marchio, sfruttando l'effetto Prosecco, piuttosto che alla sostenibilità. Parliamo di “Valdo Spumanti”, marchio storico concentrato da sempre nel diffondere in tutto il mondo il Prosecco. Come evidenziato nel sesto e ultimo capitolo anche la “Valdo”, guidata da Pierluigi Bolla, ha ottenuto risultati formidabili accrescendo il valore del proprio brand e formando un team specializzato nel soddisfare i bisogni dei clienti e far conoscere l'eccellenza del vino trevigiano.

L'interrogativo enunciato ha trovato risposta pratica con il caso presentato: un'impresa come “Valdo” la quale nella propria strategia non si focalizza su tutti gli stakeholder, ma piuttosto enfatizza la ricerca di maggior valore sia economico che intrinseco nel nome “Valdo”.

Il caso esaminato è uno dei tanti nelle colline della D.O.C.G. che hanno adottato una strategia differente da Perlage, ma che hanno conseguito un vantaggio competitivo.

c) *La sostenibilità è fonte indispensabile di vantaggio competitivo?*

Alla luce di quanto esposto nella tesi, possiamo affermare che siano le condizioni ambientali, il modo di essere dell'azienda, il suo percorso e la cultura creata, ad essere decisivi nel successo competitivo. Sappiamo che «*le aziende ottengono un vantaggio competitivo quando la loro strategia competitiva è coerente con i processi economici del mercato/settore nel quale operano e quando poche altre aziende adottano simili strategie*» (Della Corte V., Sciarelli M., 2006).

I casi Perlage e Valdo fanno propendere al fatto che la sostenibilità strategica non sia un fattore indispensabile per creare anche valore economico e sopravvivere nel lungo termine.

Probabilmente, come osservato da Ivo Nardi, è stato un fattore chiave per il cammino positivo di Perlage. Tuttavia, non possiamo sapere con certezza se una strategia focalizzata su altri aspetti, avrebbe comunque prodotto margini notevoli. Non possiamo quindi ritenere la sostenibilità un modello strategico adattabile a qualsiasi realtà.

Alla base di ogni caso aziendale, vi è una condizione di incertezza (conoscenza incompleta, informazioni imperfette²⁰⁹) e ciò vale anche per le aziende che adoperano una strategia che persegua gli interessi dell'ambiente e della collettività. I bisogni dei clienti, le future aspettative degli altri portatori d'interessi, l'ambiente legale, le politiche macroeconomiche, i fattori micro-ambientali, sono esempi lampanti di fattori dinamici di cui le imprese non possono conoscere con certezza le modalità con cui si presenteranno in futuro.

Ricerca l'equilibrio nel lungo periodo è un compito difficile che richiede tuttavia di pensare fuori dall'ordinario, un aspetto centrale nelle storie di successo della sostenibilità²¹⁰ (Etzion D., Gehman J., Ferraro F., Avidan M., 2015). Una strategia di questo tipo può sembrare quindi favorevole per cercare di adattarsi alle volatilità dell'ambiente operativo. Con un approccio convenzionale, è comunque impossibile pianificare e gestire scenari di lungo periodo. Le condizioni di incertezza dell'ambiente in cui opera un'impresa e la complessità delle sfide globali rendono necessario un cammino orientato allo studio delle specificità del proprio contesto e alla capacità di cogliere, anticipare i possibili cambiamenti.

Non possiamo sapere con esattezza ciò che avverrà in futuro, le imprese non hanno il potere di conoscere le aspettative dei propri stakeholder nei prossimi anni. Piuttosto hanno la facoltà di ricercare e cogliere in anticipo l'evoluzione del contesto in cui opera con una strategia proattiva, un costante impegno finalizzato a perseguire gli obiettivi di lungo periodo. Un approccio integrato alla sostenibilità può essere d'aiuto per guidare il cambiamento e arrivarne preparati. Una visione complessiva delle preoccupazioni dei portatori d'interessi può essere utile per captare i segnali in arrivo dagli attori che ruotano attorno all'impresa. Tuttavia ogni impresa con la sua storia, le proprie risorse e conoscenze accumulate, deve fare i conti con le condizioni di incertezza che caratterizzano ogni ambiente allargato, a partire dall'eterogeneità di attori coinvolti.

Ciò porta alla conclusione della tesi con l'idea che la sostenibilità sia senza dubbio un approccio strategico utile rispetto al caso esaminato, ma generalizzando ritenersi sostenibili oggi non vuol dire automaticamente esserlo anche domani. Si tratta di un percorso che non conosce soste, un viaggio continuo alla ricerca del valore da condividere con la società. Non possiamo invece essere sicuri che possa ritenersi un fattore indispensabile per creare valore economico e competere nel lungo termine (basti pensare al caso "Valdo Spumanti"). Il successo e la durabilità di un'azienda nel lungo termine passano inevitabilmente dal relativo cammino e dalla dinamicità competitiva. Mentre la sostenibilità in sé è concepibile come una grande sfida, una manifestazione del futuro caratterizzato anch'esso da incertezze, complessità e volatilità (Etzion D., Gehman J., Ferraro F., Avidan M., 2015).

²⁰⁹ Della Corte V., Sciarelli M., (2006): *Risorse, competenze e vantaggi competitivi; Manuale di strategia aziendale* (ed. italiana). V.O.: Barney J.B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*.

²¹⁰ *Unleashing sustainability transformations through robust action*; all'URL seguente: <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-cleaner-production>

Bibliografia

- Aertsens J., Mondelaers K., Van Huylenbroeck G., *Differences in retail strategies on the emerging organic market*; British Food Journal; Vol. 111, 2009.
- Alford H., Rusconi G., *Prefazione al volume dal punto di vista della Responsabilità Sociale d'Impresa*; in Alford H., Rusconi G., Monti E. (a cura di): *Responsabilità sociale d'impresa e dottrina sociale della Chiesa Cattolica*; Persona, Imprese, Società (9), Fondazione Acli; FrancoAngeli; Milano, 2010.
- Alimede F., *Le Biobollicine di Perlage chiudono il 3° Ciclo di incontri sulla CSR*; in *Open Day CSR, Comunicazione e Ambiente: leve per il successo*; Treviso, 2011.
- Antonelli G., *Sistemi Produttivi Locali e Cluster di Imprese, Distretti industriali, tecnologici e proto-distretti*; FrancoAngeli; Milano, 2012.
- Arena G., *Pasquale Saraceno commis d'Etat: Dagli anni giovanili alla ricostruzione (1903-1948)*; Temi di storia, FrancoAngeli; Milano, 2011.
- Argante E., *Imprese responsabili: per amore o per forza* - p.120; in Bertagni B., La Rosa M., Salvetti F. (a cura di): *Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale*; Sociologia del Lavoro (n.106-107); FrancoAngeli; Milano, 20007.
- Arzeni A., *Alcune riflessioni introduttive* - p.7; in Gruppo di Lavoro INEA (a cura di): *L'Agricoltura Biologica nello Sviluppo Rurale e l'Uso della Rica per il Calcolo dei Pagamenti delle Aziende Biologiche*; Working Paper, Programma Rete Rurale Nazionale 2007-2013; Roma, 2014.
- Baldarelli M.G., *Responsabilità sociale e Dottrina sociale della Chiesa: il ruolo dell'accountability etica, sociale e ambientale*; Atti "5th Conference on Social and Environmental Accounting Research" (Ined.); Barcellona, 2005.
- Becattini G., *Mercato del lavoro, forze locali e distretto industriale*; il Mulino; Bologna, 1987.
- Bellisario E., *I paradossi* - p.46; et *I problemi emersi nella prassi* - p.169; in *La Responsabilità Sociale delle Imprese fra Autonomia e Autorità Privata*; Giappichelli Editore; Torino, 2012.
- Berkhout A.J., *Innovating the innovation process*; Int. J. Technology Management, Vol. 34; Delft (Paesi Bassi), 2006.
- Berle A., Means G.C., *The Modern Corporation and Private Property*; Commerce Clearing House; New York, 1932.
- Bertini U., *Il sistema d'azienda, Schema di Analisi*; Giappichelli; Torino, 1990.
- Bessant J., Tidd J., *Innovation & Entrepreneurship* - Cap. 3, Second Edition; John Wiley&Sons; West Sussex, Regno Unito, 2011.
- Blasi E., De Ruvo E., Marino D., *Prezzi e catena del valore*; in INEA (a cura di): *Bioreport 2012, L'Agricoltura Biologica in Italia*; Programma Rete Rurale Nazionale 2007-2013; Roma, 2012.
- Boatto V., Menguzzato A., Rossetto L., *Valutazione Monetaria sui Benefici Esterni dell'Agricoltura Biologica*; Ed. Progetto SABIO – MIPAAF; Roma, 2008.
- Bowen H. R., *Social responsibilities of the businessman*; Harper; New York (USA), 1953.
- Bressan A., *Il Ruolo della Fondazione nella Diffusione della cultura della Responsabilità Sociale delle Imprese*. Atti Convegno (Ined.), Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese; Mantova, 17/5/2006.
- Brugnoli A., *La Responsabilità Sociale d'Impresa che genera business: sfide e opportunità per le aziende*; Atti Convegno (ined.) 30/1/2018, Treviso.
- Burchi B., *Gli effetti della responsabilità sociale sull'economicità d'impresa (business case): un'analisi quantitativa applicata all'industria chimica internazionale*; Lulu.com, 2013.
- Buzzavo L., *La Quality Assurance* - p.464; in Volpato G. (a cura di): *La Gestione d'Impresa*; 3^aed.; CEDAM; Padova, 2003.
- Carnegie A. *Weath*; North American Review; Giugno 1889.
- Carroll A.B., *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*; Business Horizons; Indiana (USA), 1991.
- C.C., *Libro Quinto del lavoro*; Titolo V delle Società e Titolo VI (Capo I e II) delle Imprese cooperative e delle mutue assicuratrici.
- CE, *Conclusioni della Presidenza*; Strategia di Lisbona, 2000.

CE, *Regolamento n. 834/2007*; relativo alla produzione biologica e all'etichettatura dei prodotti biologici e che abroga il regolamento (CEE) n. 2092/91, Bruxelles, 2007.

CEE, *Regolamento n. 2092/91*, relativo al metodo di produzione biologico di prodotti agricoli e alla indicazione di tale metodo sui prodotti agricoli e sulle derrate alimentari; Gazzetta ufficiale n. L 198 del 22/07/1991; Bruxelles, 1991.

CEE, *Regolamento n. 2078/92*, relativo a metodi di produzione agricola compatibili con le esigenze di protezione dell'ambiente e con la cura dello spazio naturale; Bruxelles, 1992.

COM (Commissione delle Comunità Europee), *l'Ambiente in Europa: quali direzioni per il futuro? Valutazione globale del programma di politica e azione della Comunità europea a favore dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile* (IT); Comunicazione, 1999.

COM, *Libro Verde, Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*; Comunicazione n.366; Bruxelles, 2001.

COM, *Responsabilità Sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile*; Comunicazione n.347; Bruxelles, 2/7/2002.

COM, *Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*; Comunicazione n.136; Bruxelles, 22/3/2006.

Civielle, *La Biodinamica, dalla Vite al Vino*; Cantine della Valtènesi e della Lugana; in collaborazione con Regione Lombardia; MiPAAF; Roma, 2013.

Clark J.M., *Social Control of Business*; American Journal of Sociology (32), n.1; 1926.

Comitato Rete Rurale Nazionale, *Bioreport 2016*; in collaborazione con MiPAAF, CREA, SINAB; Programma Rete Rurale Nazionale 2014-2020; Roma, 2017.

Comitato Scientifico del Salone della CSR e Innovazione Sociale, *L'Impresa di Domani: Innovativa Sostenibile Inclusiva*; Egea; Milano, 2016.

Consorzio di Tutela Conegliano Valdobbiadene DOCG e CIRVE, *Rapporto Annuale 2015, Il Capitale Umano; un valore per la denominazione*; Conegliano, 2015.

Costi R., *La Responsabilità sociale dell'impresa e il Diritto Azionario Italiano*; in Quaderni di Giurisprudenza Commerciale (a cura di): *La Responsabilità dell'impresa*; Convegno per i 30 anni di giurisprudenza commerciale - Bologna 8-9 ottobre 2004; Giuffrè editore; Milano, 2006.

CSRnatives, *Sostenibilità peer to peer*; Collana CSRnatives, Volume 1; Koinètica; Milano, 2015.

Davis K., *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?* - p.73; California Management Review (11); Berkeley (USA), 1960.

De Nardi G., *Il business model delle "imprese consapevoli"*; *Il caso EcorNaturaSi* - p.138-144; in Fasan M., Bianchi S., (a cura di): *L'azienda sostenibile, Trend, strumenti e case study*; Ed. Ca' Foscari; Venezia, 2017.

Della Corte V., Sciarelli M., *Risorse, competenze e vantaggi competitivi*; Manuale di strategia aziendale, Carocci Editore (ed. italiana); Roma, 2006 (V.O.: Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*; 2^aed.; Pearson Education; New Jersey, 2002).

Demeter Associazione per la Tutela della Qualità Biodinamica in Italia, *Iter per l'ottenimento dell'autorizzazione all'uso del marchio Demeter*; Parma.

Di Cesare P., Ezechieli E., *Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo*; in Fasan M., Bianchi S. (a cura di): *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*; I libri di Ca' Foscari; Edizioni Ca' Foscari; Venezia, 2017.

Di Montigny O., *Il tempo dei Nuovi Eroi, Riflessioni per il terzo millennio*; Oscar Mondadori Ed.; Milano; Elcosgraf, (stampa), Cles (TN), 2016.

Di Simine D., *Le dimensioni del suolo, risorsa naturale e bene comune*; in Osservatorio Nazionale sui Consumi di Suolo (a cura di): *Primo Rapporto sui Consumi di Suolo*; con INU, Legambiente; Maggioli Editore; Santarcangelo di Romagna (RN), 2009.

Etzion D., Gehman J., Ferraro F., Avidan M., *Unleashing sustainability transformations through robust action*; Journal of Cleaner Production (140); Elsevier, 2015.

Ezechieli E., *Capitani Coraggiosi: da aziende egocentriche ad aziende ecocentriche*; Atti Convegno, Università Ca' Foscari (ined.); Venezia, 28/05/2016.

Fasan M., *Lo stato dell'arte del corporate reporting: Integrated Reporting*; in Fasan M., Bianchi S. (a cura di): *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*; I libri di Ca' Foscari (4); Edizioni Ca' Foscari; Venezia, 2017.

- Fiorani G., Jannelli R., Meneguzzo M., *CSR 2.0 proattiva e sostenibile: Tra mercati globali e gestione della crisi*; EGEA; Milano, 2012.
- Fiorentini G., *Obiettivo 5: Uguaglianza di Genere e conciliazione*; in Comitato Scientifico del Salone della CSR e Innovazione Sociale (a cura di): *L'Arte della sostenibilità* - p.38; Egea; Milano, 2017
- Fischer U., *Tecniche Innovative per Ridurre l'uso dei Solfiti nel vino Biologico*, in IFOAM EU GROUP (a cura di): *Norme UE per la Produzione di Vino Biologico*; Bruxelles, 2013.
- Frederick W.C., *The growing concern over business responsibility* - p. 54; California Management Review (2); 1960.
- Freeman R.E., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*; Pitman; Boston, 1984.
- Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B., *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*; Organization Science; Vo. 15, n. 3; Maryland (USA), 2004.
- Gazzetta Ufficiale, n.302, (Art.1, commi 182-190 et 376-384); Legge n. 208/2015: *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato* (legge di stabilità 2016); 30/12/2015.
- Giordano A., *Neoruralità e cambiamento: dal marketing as usual al Rural Social Innovation impact*; in Comitato Scientifico del Salone della CSR e Innovazione Sociale (a cura di): *L'Impresa di Domani: Innovativa Sostenibile Inclusiva*; Egea; Milano 2016.
- Giordano F., *Qualità del cibo e sostenibilità* - p.94. Dialogo con Gulli V., in Comitato Scientifico del Salone della CSR e Innovazione Sociale (a cura di): *L'Impresa di Domani: Innovativa Sostenibile Inclusiva*; Egea; Milano 2016.
- Giorgi G., *Agricoltura Biologica e Consumatori*; Pubblicazione ACU, Associazione Consumatori Utenti (a cura di), in collaborazione con Federbio e MIPAAF; Milano, 2009.
- Giovanni Paolo II, Lettera Enciclica *Centesimus Annus* del Sommo Pontefice Giovanni Paolo II nel Centenario della "Rerum Novarum"; Libreria Editrice Vaticana, 1991.
- Giuca S., *Forme di Responsabilità Sociale Certificata in Agricoltura Biologica: il Ruolo della Marca e dei Marchi di Qualità* - p.113; in Briamonte L., Pergamo R., *I Metodi di Produzione Sostenibile nel Sistema Agroalimentare*; Quaderni Istituto Nazionale di Economia Agraria, Agres; Roma, 2011.
- Grandi C., *25 anni di coevoluzione con il bio*; in Gruppo di ricerca BioAgricoltura Primo Piano (a cura di): *Speciale Anniversario Aiab, 1988/2013: Giubiliamo, 25 anni di buon biologico italiano*; Torino, 2013.
- Grecchi B., *B Corp: dalla Nascita negli USA fino all'arrivo in Italia*; in Epoché Magazine (a cura di): *B Now, Il Cambiamento è Adesso*; n.23; Milano, 2017.
- Honeyman R., *Il manuale delle B Corp, Usare il Business come Forza Positiva*; Berret-Koehler Pub.; Oakland (USA), 2014; (ed. Italiana) Grechi A., Spila A. (a cura di); Vignate (MI), 2016.
- Irpet, *L'Agricoltura nella provincia di Firenze, Analisi ed elaborazione del 5° Censimento dell'Agricoltura 2000*, Progetto FILOS; Firenze, 2005.
- Isotta F., *La Progettazione Organizzativa*; CEDAM; Padova, 2011.
- Italiano F., *Nasce a Treviso Biombra, primo gruppo tra imprese produttrici di vini biologici*; Bereilvino; 22/1/2009.
- La Torre A., Ciaccia C., Righi L., Battaglia V., Caradonia F., *La Protezione delle Colture in Agricoltura Biologica*; in collaborazione con MIPAAF e CREA; Roma, 2016.
- Lasen C., *Il Concetto di Valore nella Componente Naturale del Paesaggio* - p.56; Regione del Veneto (a cura di): *Esercizi di Paesaggio*; Venezia, Regione del Veneto; Europrint (stampa); Quinto (TV), 2011.
- Lordi A., *Interdisciplinarietà e pluralismo nel diritto d'impresa. L'integrazione delle esperienze e il ruolo del giurista*; Giuffrè Editore; Milano, 2006.
- Lucchetta G., *L'alta marca trevigiana, Geologia e Geomorfologia*; Cierre Edizioni, Sommacampagna (VR), 2000.
- Magni S.F., *Etica delle capacità. La filosofia pratica di Sen e Nussbaum*; il Mulino, Bologna, 2006.
- Markell J., *Le B Corp sono importanti perché ridefiniscono il significato del successo imprenditoriale* - p.41; in Honeyman R. (a cura di): *Il Manuale delle B Corp, Usare il Business come forza positiva*; Berret-Koehler Pub.; Oakland (USA), 2014.
- Masini C., *Lavoro e Risparmio* - p.35-48; UTET; Torino, 1970.
- Mayo E., *I problemi umani e socio-politici della civiltà industriale*; UTET; Torino, 1969.

- Mc Guire J., *Business and Society*; McGraw-Hill; New York, 1963.
- Mio C., *Il Budget Ambientale, Programmazione e Controllo della Variabile Ambientale*; EGEA Milano, Grafiche Vadacca (stampa); Vignate (MI), 2002.
- Mio C., *Introduzione*; in Fasan M., Bianchi S. (a cura di): *L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study*; I libri di Ca' Foscari (4); Edizioni Ca' Foscari; Venezia, 2017.
- Mio C., *Programmazione e Controllo delle Vendite, Una prospettiva di sostenibilità*; Egea; Milano, 2013.
- Moriani G., Tomasi D., *Terre e Paesaggi del Vino* - p.85; Terra Ferma; Crocetta del Montello (TV), 2015.
- Morri L., "C'era una volta in America...". *Una nota sulle origini della responsabilità sociale d'impresa* - p. 13-16; in Bertagni B., La Rosa M., Salvetti F., (a cura di): *Gli strumenti dell'etica degli strumenti e la responsabilità sociale*, FrancoAngeli; Milano, 2007.
- Nannini L., *L'implementazione del percorso di CSR: i passi operativi*; in Bertagni B., La Rosa M., Salvetti F. (a cura di): *Gli strumenti dell'etica, l'etica degli strumenti e la responsabilità sociale*; Sociologia del Lavoro (n.106-107); FrancoAngeli; Milano, 2007.
- Nardi I., *Perlage: le BioBollicine dal 1985*; Presentazione (Ined.), 2015.
- Nardi I., *perlage*; in M. Paronetto (a cura di): *Il Valore della Sostenibilità; 21 Aziende raccontano come hanno interpretato il modello dello sviluppo sostenibile*; Unindustria Treviso e Studio Paronetto; Treviso, 2017.
- Nardi Inn., (intervistato da Fabi G.), *Colline di Conegliano e Valdobbiadene, un patrimonio di qualità e cultura* - p.96-98; in Comitato Scientifico Il Salone della CSR e Innovazione Sociale (a cura di): *L'Arte della Sostenibilità*; EGEA; Milano, 2017.
- OCSE, *Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali*; trad. Ministero dello Sviluppo Economico, Primaprint (stampa); Viterbo (v.o. OECD, Parigi), 2011.
- Olivetti A., *Discorsi per il Natale*; Edizioni di Comunità; Roma, 2017.
- Onida P., *Economia d'Azienda*; UTET; Torino, 1960.
- Pacciani A., Toccaceli D., *Le nuove frontiere dello sviluppo rurale. L'agricoltura grossetana tra filiere e territorio*; FrancoAngeli; Milano, 2010.
- Paronetto M., *la sostenibilità d'impresa* - p.10-11; in Paronetto M. (a cura di): *Il Valore della Sostenibilità; 21 Aziende raccontano come hanno interpretato il modello dello sviluppo sostenibile*; Unindustria Treviso e Studio Paronetto; Treviso, 2017.
- Perkins G.W., *Corporations in Modern Business*; The North American Review; Volume 187, 1908.
- Perrini F. (dialogo con De Girolamo S.), *Sostenibilità, partnership e innovazione* - p.104; in Comitato Scientifico Il Salone della CSR e Innovazione Sociale (a cura di): *L'impresa di Domani: Innovativa Sostenibile Inclusiva*; EGEA; Milano, 2016.
- Petrini C., *Buono, Pulito e Giusto*; Giunti e Slow Food Editore; Milano, 2016.
- Pillay R., *The Changing Nature of Corporate Social Responsibility: CSR and Development - The Case of Mauritius* - p.9; 2015.
- Pimentel D., Hepperly P. Hanson J. Seidel R. Douds D., *Organic and conventional farming systems: environmental and economic issues*; Report 05-1 USDA; USA, 2005.
- Pistis P., *Origine e storia dell'agricoltura biodinamica*; in Giardini & Ambiente (1a); Biodinamica.
- Porter M., Kramer M.R., *Creating Shared Value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*; Issue (Jan-Feb); Harvard Business School, 2011.
- Romolini A., *Accountability e Bilancio Sociale negli enti locali*; FrancoAngeli; Milano, 2007.
- Rossi F., *Marketing e comunicazione della sostenibilità*; (*Oltre la corporate social responsibility: dalla filantropia al benessere diffuso* - p.87); in Fasan M., Bianchi S. (a cura di): *L'azienda sostenibile, Trend, strumenti e case study*; Ed. Ca' Foscari; Venezia, 2017.
- Rullani E., *Economia della Conoscenza. Creatività e Valore nel Capitalismo delle Reti*; Carocci; Roma, 2004.
- Rullani E., *Conoscenza e innovazione, l'apprendimento del nuovo* - Cap.1; in Veneto Agricoltura (a cura di): *L'Innovazione nelle Imprese Agricole - Usi Nuovi della Conoscenza*; Legnaro (PD), 2012.

- Saccon L., *Il paesaggio delle colline dell'Alta Marca Trevigiana e l'architettura spontanea della Valsana* - p.91-93; in Regione del Veneto (a cura di): *Esercizi di Paesaggio*; Regione Veneto, Venezia; Europrint (stampa), Quinto (TV), 2011.
- Santesso E., *Lezioni di Economia Aziendale*; Giuffrè Editore; Varese, 2010.
- Schillaci E., *L'Impresa di Domani, La Nuova Impresa: tra caos, apprendimento e coesione*; in Comitato Scientifico del Salone della CSR e Innovazione Sociale (a cura di): *L'Impresa di Domani: Innovativa Sostenibile Inclusiva*; Egea; Milano 2016.
- Schilling M.A., Izzo F., *Gestione dell'Innovazione*; 3^a ed. McGraw-Hill; Milano, 2013.
- Scipioni A., Manzardo A., *l'innovazione sostenibile come motore del fare impresa* - p.15 in Paronetto M. (a cura di): *Il Valore della Sostenibilità*; Unindustria Treviso e Studio Paronetto; Treviso, 2017.
- Selekman B., *A Moral Philosophy for Management*; McGraw-Hill, New York, 1958.
- Sen A., *Lo Sviluppo è libertà; Perché non c'è crescita senza democrazia*; Saggi, Ed. Mondadori, Milano, 2000.
- Siboni B., *Introduzione allo studio di storia della ragioneria attraverso il pensiero e le opere dei suoi maestri*; Alma Mater Studiorum; Volume 57 di Economia, Università di Bologna; FrancoAngeli; Milano, 2005.
- Smith A., *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, 1776.
- Stancu A., *Practical perspective on social responsibility in European Union*; in Comitato Scientifico del Salone della CSR e Innovazione Sociale (a cura di): *L'Impresa di Domani: Innovativa Sostenibile Inclusiva*; Egea; Milano 2016.
- Steiner R., *Impulsi scientifico-spiritali per il progresso dell'agricoltura*; Ed. Italiana - Antroposofica Editrice; Milano, 2003.
- Sundaram A., Inkpen A., *The corporate objective revisited* - p. 350; Organization Science (15); Maryland (USA), 2004.
- The World Commission on Environment and Development, *Il futuro di tutti noi*; Rapporto Brundtland; Bompiani; Milano, 1988.
- Tomasi D., Dalle Ceste M., Tempesta T., *I paesaggi vitati del Conegliano Valdobbiadene, delle pianure del Piave e del Livenza*; CREA-VIT Conegliano; Marca Print (stampa); Quinto (TV), 2007.
- Tomasi D., *Viticultura e Paesaggi della Marca Trevigiana*; Atti Convegno, *Paesaggi del Vino della Marca Trevigiana*; Provincia di Treviso, SIGEA, CREA-VIT (Ined.), 2012.
- Tomasi D., *I Metodi di Coltivazione e Selezione della Vite*; Presentazione (Ined.); Conegliano, 2017.
- Trevisan G., *Economia e Politica dell'Agricoltura*; Cafoscarina; Venezia, 2000.
- Trevisan G., Mauracher C., *Il ruolo del paesaggio agrario nell'offerta turistica del Veneto*, in F. Marangon (a cura di): *Gli interventi paesaggistico ambientali nelle politiche regionali di sviluppo rurale*; Franco Angeli; Milano, 2006.
- Vicari S., *Il cambiamento e l'innovazione come motori della sostenibilità e della responsabilità sociale*; in Comitato Scientifico del Salone della CSR e Innovazione Sociale (a cura di): *L'Impresa di Domani: Innovativa Sostenibile Inclusiva*; Egea; Milano 2016.
- Vogel D.J., *Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility*; California Management Review, 47 (4); USA, 2005
- Volpato G., *La Gestione d'Impresa* - Cap. 1-3; 3^aEd.; CEDAM; Padova, 2003.
- Zadek S., *The Path to Corporate Responsibility*; Harvard Business Review, 2004.
- Zecca A., *Il Mercato Internazionale dei Prodotti Biologici* - p. 41, in Abitabile C., (a cura di): *L'Internazionalizzazione del Biologico Italiano*; Progetto BioFrontiere, Mipaaf; CREA; Roma, 2015.
- Zorli A., *I dati di fatto della scienza economica aziendale, I dati della Ragioneria* - p.49-52; Titolo II, Capo I in *Trattato di Economia Sociale*; F.lli Bocca Editori; Torino, 1924.

Sitografia

<file:///C:/Documents%20and%20Settings/Proprietario/Documenti/Download/Guida%20bio%20fv%20Origini.pdf>

<http://agronotizie.imagelinetnetwork.com/difesa-e-diserbo/2004/12/13/fitti-coadiuvante-naturale-per-Sali-rameici-a-base-di-olio-di/1139?&ILNusrToken=>

<http://bcorporation.eu/the-founding-b-corps-italia>

<http://catalogoviti.politicheagricole.it/varietati/200/cloni/200-003.pdf>

<http://chartrandimports.com/wineries/perlage-winery/>

http://ec.europa.eu/environment/archives/action-programme/pdf/99543_it.pdf

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26034>

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:189:0001:0023:IT:PDF>

<http://giovaniimpresa.coldiretti.it/pubblicazioni/fare-impresa/buono-italia/pub/certificazione-biologica-gli-organismi-di-controllo/>

http://media.wix.com/ugd/a504de_a835fde7829c4286b8c9fea946bfa387.pdf

<http://nova.ilsole24ore.com/infodata/la-mappa-mondiale-delle-b-corp-lidentikit-delle-benefit-corporation-2/>

<http://perlagewines.blogspot.com/2011/06/csr-in-azienda-16-giugno-2011-open-day.html>

http://perlagewines.com/download_statici/visit/mappaDOCG.jpg

<http://perlagewines.com/storia.html>

<http://permeare.com/enologia/filtrazione-tangenziale/>

<http://statistica.regione.veneto.it/Pubblicazioni/RapportoStatistico2013/Capitolo7.html>

http://uvamagazine.org/articles/we_come_from_old_virginia

http://w2.vatican.va/content/john-paul-ii/it/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus.html

http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/107/110273/ch20_a1_d1.pdf

<http://www.adamoli.org/progetto-ocr/trattato-economia-sociale/PAGE0051.HTM>

<http://www.adiconsum.it/files/pdf/Dossier-training.pdf>

<http://www.aiab.it/images/stories/pdf/principi%20generali%20garanziaaiab%20italia.pdf>

http://www.aiab.it/index.php?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=13

<http://www.ambienteterritorio.coldiretti.it/tematiche/Ogm/Documents/RICA%20bio.pdf>

http://www.arpa.veneto.it/upload_teolo/agrometeo/fix/AVEPA_NEWS_56.pdf

<http://www.assobio.it/2017/05/13/continua-la-crescita-del-bio-197/>

http://www.bg.camcom.gov.it/export/sites/default/macroaree/camera/convegni-e-seminari/atti-seminari/.content/novita/allegati/20060511-comun_commis_europea.pdf

<http://www.ccpb.it/blog/2009/06/01/il-divieto-di-uso-di-ogm-nei-prodotti-bio-alcuni-nuovi-adempimenti-2/>

<http://www.ccpb.it/blog/2009/09/30/limitazioni-nellimpiego-del-rame-in-agricoltura-biologica/>

<http://www.ccpb.it/blog/2010/08/31/il-logo-bio-europeo-obbligatorio-dal-1-luglio-2010-nuove-garanzie-al-consumatore/>

<http://www.ccpb.it/blog/2012/05/08/usda-nop/>

http://www.cecat.it/chi_siamo_.html

<http://www.codexsrl.it/indexcodex.html>

<http://www.codexsrl.it/legislazione/2.pdf>

<http://www.comune.conegliano.tv.it/download/regolamenti/13274Reg77.pdf>

http://www.crea.gov.it/wp-content/uploads/2017/02/Intervista-Diego-Tomasi_Glera_Agronotizie1.pdf

<http://www.csr.unioncamere.it/P42A646C640S370/ISO-26000.htm>

<http://www.csrtreviso.it/Images/file/pdf/CSR:%20prospettiva%20storica.pdf>

<http://www.csrtreviso.it/Images/file/pdf/OPEN2010Perlage.pdf>

<http://www.csrtreviso.it/index.php?pagina=articolo&id=76>

<http://www.cure-naturali.it/la-normativa-dell-agricoltura-biologica/4249>

http://www.depa.unina.it/sidea2008/competinnov/Boatto_et_al.pdf

<http://www.ecopallet.it/ita/ecopallet.asp>

<http://www.ersa.fvg.it/tematiche/agricoltura-biologica/Manuale%20GestiProBio.pdf>

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2013\)0207_/com_com\(2013\)0207_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2013)0207_/com_com(2013)0207_it.pdf)

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_it.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_it.pdf)

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A7-2013-0023+0+DOC+PDF+V0//IT&language=IT>

http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_it.htm#a

<http://www.feder.bio/files/373.pdf>

<http://www.feder.bio/files/794.pdf>

http://www.firab.it/site/wp-content/uploads/2017/05/bioreport-2016_web2.pdf

http://www.fondazioneadrianolivetti.it/lafondazione.php?id_lafondazione=1

<http://www.fondazionelemadri.it/pdf/I%20PREPARATI%20BIODINAMICI%20IN%20PRATICA.pdf>

http://www.fotoinveneto.com/uploads/1/4/9/3/14937094/documento_regione_del_veneto_-_colline_del_prosecco.pdf

<http://www.gamberorosso.it/it/news/1021727-tempo-di-bilanci-per-valdo-spumanti-fatturato-sopra-il-tetto-dei-51-milioni-di-euro>

<http://www.gamberorosso.it/it/notizie-vino/1022867-prosecco-tra-doc-e-docg-la-difficile-dinamica-del-glera>

http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2012-08-30&atto.codiceRedazionale=012G0171&elenco30giorni=false

<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/02/12/14A00732/sg>

http://www.greenpeace.org/italy/Global/italy/report/2011/ogm/Report_glifosato.pdf

<http://www.innerwheel.it/documenti/spumantizzazione-880215085-716307030.pdf>

<http://www.iqnet-certification.com/index.php?page=homecontent&ID=1>

http://www.ismea.it/flex/files/D.e318c1471541cc7133bb/vini_doc_docg.pdf

<http://www.isprambiente.gov.it/it/certificazioni/emas>

<http://www.lacruna.it/it/scuola>

<http://www.lastampa.it/2014/01/15/cronaca/morta-la-seconda-moglie-di-adriano-olivetti-JULNQDyOOrKUF6FWId9qeN/pagina.html>

<http://www.lavoro.gov.it/documenti-e-norme/normative/Documents/2016/Decreto-Interministeriale-25-marzo-2016.pdf>

<http://www.mazzei.it/it/Mazzei/Sostenibilit%C3%A0/>

<http://www.perlagewines.com/certificazione-biologica.html>

http://www.perlagewines.com/download/press/Il_Sole_24_ORE_Nordest_ITA_13_20170327000000.pdf

<http://www.perlagewines.com/mercati.html>

<http://www.perlagewines.com/mission.html>

<http://www.perlagewines.com/produttori-vino-biologico-veneto.html>

<http://www.perlagewines.com/prosecco-biologico-doc/sgajo.html>

<http://www.perlagewines.com/prosecco-senza-solfiti.html>

<http://www.perlagewines.com/vino-biologico.html>

http://www.piave.veneto.it/resource/resolver?resourceId=e674329e-132f-4bf2-8a5a-aadd2ad16496/Report1_vitivinicolo

<http://www.promoimpresaonline.it/>

<http://www.prosecco.it/it/conegliano-valdobbiadene-modello-di-sviluppo-rurale-e-culturale/>

<http://www.prosecco.it/wp-content/uploads/2015/06/2015-rapporto-4A.pdf>

<http://www.qdpnews.it/index.php/valdobbiadene/4519-il-prosecco-in-tasca-una-nuova-cartina-dell-area-docg>

<http://www.rinnovabili.it/energia/efficienza-energetica/speciale-tecnologia-led-333/>

<http://www.sa8000.info/sa8000cosa/index.htm>

<http://www.sinab.it/sites/default/files/share/Bio%20in%20cifre%202017%20%282%29.pdf>

<http://www.societabenefit.net/>

<http://www.societabenefit.net/b-corp-e-societa-benefit-tabella-comparativa/>

<http://www.societabenefit.net/testo-di-legge/>

<http://www.storiaolivetti.it/percorso.asp?idPercorso=638>

<http://www.storiaxisecolo.it/larepubblica/repubblicabiografie2.htm>

<http://www.tdv.social/quali-vini-e-quali-prospettive-dai-vitigni-resistenti/>

<http://www.terranuova.it/Terra-Nuova-dei-lettori/C-era-una-volta-l-agricoltura-biologica>

http://www.tgcom24.mediaset.it/salute/in-italia-boom-del-biologico-nel-2017-rispetto-al-2016-un-milione-di-famiglie-in-piu-comprano-bio_3103061-201702a.shtml

<http://www.thefamilyfishfarmsnetwork.com/triple-bottom-line.html>

http://www.tqsi.it/pdf_gest/nuova_norma_ISO9001.pdf

<http://www.trevisotoday.it/green/life/agricoltura-biologico-veneto-produttori-convegno-treviso-novembre-2016.html>

<http://www.tritonwines.com/collection/perlage/>

<http://www.upmraflatac.com/emea/it/solutions-and-services/services/rafcycle/paper-release-liner-recycling>

<http://www.venetoagricoltura.org/upload/File/osservatorio%20innovazione/02%20cap1.pdf>

<http://www.venetoagricoltura.org/upload/File/REPORT%201%20-%20ANALISI%20DI%20SETTORE.pdf>

<http://www.venetoagricoltura.org/upload/pubblicazioni/Allevamento%20della%20vite%20E158.pdf>

<http://www.venetoagricoltura.org/upload/pubblicazioni/E491%20PAESAGGI%20AGRARI/Parte%20seconda%202.2%20.pdf>

<http://www.wineandtravelitaly.com/en/vineyard/1240-valdo-spumanti-srl.html>

<http://www.wineplant.it/it/vivaio.html>

https://aiab.it/?option=com_content&view=category&id=10&layout=blog&Itemid=44&limitstart=9

<https://bthechange.com/>

<https://bur.regione.veneto.it/BurVServices/pubblica/burVGalleryDettaglio.aspx?id=1254>

https://docs.wixstatic.com/ugd/a504de_0bdfdd1cf5c74924b5ff1a5335f1df92.pdf

<https://espresso.repubblica.it/inchieste/2013/10/16/news/falso-bio-tutti-gli-scandali-1.137712/amp/>

<https://novagricoltura.edagricole.it/agricoltura-di-precisione/irroratrici-tunnel-sostenibili-convenienti/>

<https://playingforchange.com/pfc-now-official-b-corporation/>

<https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.1040.0066>

<https://trends.google.it/trends/>

<https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/why-b-corps-matter>

<https://www.bereilvino.it/2009/01/nasce-a-treviso-biombra-primo-gruppo-tra-imprese-produttrici-di-vini-biologici/>

<https://www.e-graphic.it/see/perlage/luglio2012/files/assets/downloads/publication.pdf>

<https://www.foodweb.it/2012/11/valdo-spumanti-accordo-biennale-con-hawaiian-airlines/>

<https://www.giardini.biz/biodinamica/1a-origine-e-storia-dellagricoltura-biodinamica/>

<https://www.greenme.it/informarsi/eventi-e-iniziative/15668-biofach-2015-biologico>

<https://www.ideegreen.it/sovescio-23729.html>

https://www.ifs-certification.com/images/standards/ifs_food6/documents/standards/IFS_Food_V6_it.pdf

<https://www.ifs-certification.com/index.php/it/standards>

<https://www.journals.elsevier.com/journal-of-cleaner-production>

<https://www.politicheagricole.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/4842>

https://www.regione.veneto.it/c/document_library/get_file?uuid=74cdb8c7-b08a-40e5-8010-41671dda9fc2&groupId=10701

https://www.researchgate.net/profile/Patrick_Duin/publication/228657169_Innovating_the_innovation_process/links/0deec51cbfd6e99eb7000000/Innovating-the-innovation-process.pdf

https://www.researchgate.net/publication/282441223_Corporate_social_responsibility_Evolution_of_a_definitional_construct

https://www.reteimprese.it/pro_A14973B75653

https://www.rudolfsteiner.it/biodinamica/che_cosa

<https://www.rudolfsteiner.it/shop/libri/agricoltura-biodinamica/impulsi-scientifico-spiritali-per-il-progresso-dell-agricoltura>

<https://www.scelgo.bio/notizie/biologico-italiano-sempre-piu-dinamico/>

<https://www.studiorebecca.it/attachments/article/419/contabfinanza042003.pdf>

<https://www.treehugger.com/green-food/eu-organic-shoppers-to-look-for-the-euro-leaf.html>

<https://www.ulss7.it/ceod-soligo>

<https://www.valdo.com>

<https://www.valdo.com/continua-il-successo-di-valdo-spumanti-fatturato-in-crescita-nel-2016-e-grandi-novita-per-il-2017-con-una-strategia-orientata-al-valore-del-marchio/>

<https://www.valdo.com/storia-prosecco-valdo/>

https://www.valdo.com/wp-content/uploads/2017/09/Bio_e_consumi_53_20170901000000.pdf

<https://www.vinoook.it/vino-rosso/vino-rosso-lombardia/lambrusco-otello.asp>

<https://www.youtube.com/watch?v=dLWmybe8zEg>

www.agribionotizie.it/le-alternative-alluso-del-rame-in-agricoltura/

www.bimpactassessment.net

www.fondazioneccariplo.it/static/upload/eri/eric-ezechieli--milano--3-dic-2015.pdf

www.ilgiornaledelcibo.it/prodotti-biologici-truffe-nel-2014/amp/