Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in
Economia e gestione delle aziende
(ordinamento ex D.M. 270/2004)

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

IL MODELLO FOR BENEFIT: l'ultimo stadio di un processo in continua evoluzione verso la legittimazione e la concretizzazione di un business sostenibile

Relatore
Ch.mo Prof. Fabrizio Panozzo

Correlatrice
Ch.ma Prof.ssa Chiara Saccon

Laureanda
Francesca Petricca
Matricola 838879

Anno Accademico
2016 / 2017

Indice

Introduzione 5

Capitolo 1: Cosa significa for Benefit? 11

1.1 L'evoluzione verso un nuovo approccio al capitalismo 11

1.2 Come si è arrivati alle Benefit Corporation negli USA 14

1.3 Le Società Benefit 21

1.4 La creazione e la gestione di una Società Benefit: le attività e gli adempimenti necessari 36

1.5 I vantaggi e gli "svantaggi" dell'essere Società Benefit 45

1.6 La nascita di B Lab e delle B Corp: da AND 1 alle B Corp 49

1.7 La Certificazione B Corp 54

1.8 Perché diventare una B Corp certificata 58

1.9 Il rapporto tra le Società Benefit e le B Corp certificate 64

1.10 Le Società Benefit e la Certificazione B Corp come possibili soluzioni al rischio di greenwashing 72

1.11 Le Benefit Corporation, le Società Benefit e le B Corp certificate: la situazione attuale 76

Capitolo 2: Le alternative al modello for Benefit 79

2.1 La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR) 79

2.2 La Creazione di Valore Condiviso (CVC) o Shared Value (SV) 87

2.3 La Responsabilità Sociale d'Impresa, la Creazione di Valore Condiviso e le Benefit Corporation: somiglianze e differenze 94

2.4 Il Terzo Settore 98

2.5 I processi di convergenza e di ibridazione e la nascita del Quarto Settore 102

2.6 Le formule alternative alle Società Benefit 106

2.7 L'introduzione nell'ordinamento italiano della forma legale della Società Benefit era davvero necessaria? 119

Capitolo 3: Il caso aziendale Zordan s.r.l. SB 121

3.1 La storia dell'azienda 121

3.2 La descrizione dell'azienda 122

3.3 Da dove nasce l'esigenza di abbracciare l'universo Benefit e perché questo modello dovrebbe avere un seguito: la prospettiva e le opinioni dell'azienda Zordan 128

3.4 Il processo di trasformazione in Società Benefit e l'ottenimento della Certificazione B Corp 133

3.5 Le riflessioni in merito alla Certificazione B Corp 140

3.6 Lo statuto societario prima e dopo la trasformazione in Società Benefit 142

3.7 La comunicazione aziendale 145

3.8 Diventare Società Benefit e B Corp certificata ha comportato la modifica del modello di business aziendale? 152

Conclusioni 167

Bibliografia 172

Sitografia 177

Ringraziamenti 179

Introduzione

L'Italia, con la Legge di Stabilità per il 2016 (L.205/2015), è stata il primo Paese in Europa ad introdurre e riconoscere legittimamente nel proprio ordinamento le Società Benefit. Al di fuori del contesto europeo e prima dell'esperienza italiana, già gli Stati Uniti si erano mossi in tale direzione, creando una specifica forma giuridica che va sotto il nome di Benefit Corporation. Nella nascita di entrambi gli istituti ha giocato un ruolo rilevante l'attività svolta dal movimento delle B Corp.

Benefit Corporation, Società Benefit e B Corp sono l'espressione di un'esigenza di mutamento avvertita a livello economico, sociale e culturale, la quale ha portato ad interrogarsi in particolare sulla responsabilità delle imprese e dei singoli individui nei confronti dell'ambiente e della comunità, dando il via ad una serie di processi di trasformazione.

Benefit Corporation, Società Benefit e B Corp sono infatti l'esempio concreto che qualcosa sta cambiando nel mondo imprenditoriale (e non solo), mettendo in discussione i tradizionali modelli economici ed andando ad "[…] *innovare l'approccio for-profit delle aziende*"[1]. Questo nuovo modello di business dà infatti la possibilità di coniugare due settori da sempre considerati in netto contrasto tra loro, ovvero il mondo del profit e quello del non profit, pervenendo ad un approccio denominato "for-benefit". Il vantaggio di quest'ultimo consiste nella capacità di cogliere gli aspetti positivi di entrambe le forme precedenti, facendoli convivere in maniera armonica all'interno di una stessa impresa. In questo modo, per la prima volta, le aziende tradizionali possono scegliere di operare prestando la stessa importanza ed attribuendo la medesima priorità a tutti i diversi aspetti della sostenibilità, producendo contemporaneamente risultati economici e benefici sociali e/o ambientali, ovvero generando "[…] *profitti in modo responsabile*"[2].

---

[1] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016 (consultabile al link: http://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/filemanager/active/01030/2016_05_15_Documento_Benefit_Corporation_Castellani_De_Rossi_Rampa.pdf?fid=1030)

[2] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016 (consultabile al link: http://www.societabenefit.net/wp-content/uploads/2017/02/Assonime-Benefit-Corporation.pdf)

I fattori che hanno portato all'affermazione di questo nuovo paradigma sono stati molteplici e diversi. Indubbiamente all'origine di tale cambiamento vi è la constatazione dell'inadeguatezza del modello capitalistico tradizionale che, se da una parte è stato in grado di creare ricchezza e sviluppo, dall'altra ha portato con sé anche ingenti danni all'ambiente e alla società. A queste considerazioni si è sommata anche la crisi economica iniziata nel 2007. Inoltre, a fronte di un aumento dei fabbisogni da parte della collettività, si è sentito sempre di più il bisogno di forme ibride di imprese, capaci di integrare nel loro business model preoccupazioni di carattere sociale, poiché ci si è resi conto che lo Stato e le organizzazioni non profit non riescono più a fornire in maniera adeguata i servizi necessari ai cittadini. Un ulteriore elemento che ha portato a rivedere il modo di fare impresa è il mutato approccio dei consumatori, sempre più attenti, informati e selettivi sui prodotti che acquistano e sulle aziende che li producono. Le loro scelte d'acquisto non dipendono più esclusivamente dalla componente economica, ma in esse pesano sempre più gli aspetti etici, sociali ed ambientali, tanto da essere disposti a pagare di più per avere prodotti sostenibili e realizzati da aziende impegnate su questo fronte. Questa tendenza si registra maggiormente tra i Millennials, ovvero giovani con età compresa dai 21 ai 34 anni e la generazione Z, cioè dai 15 ai 20 anni. Come dichiarato da Nielsen Italia, infatti, "*i consumatori hanno raggiunto un grado di responsabilità sociale e ambientale determinante nel momento dell'acquisto.* […] *Per questo motivo la sostenibilità dei beni di largo consumo è da considerarsi non più solo un valore aggiunto del prodotto e del brand, bensì un requisito essenziale*"[3]. Infine, diversi studi hanno dimostrato che essere sostenibili e socialmente responsabili impatta positivamente sulla reputazione aziendale, sul commitment organizzativo e sulla soddisfazione e la fiducia dei clienti e ciò, innescando un meccanismo di differenziazione competitiva, si tramuta in un vantaggio economico e finanziario che, anche se non risulta subito monetizzabile, nel tempo ripaga. La motivazione etica di fondo va perciò a coincidere con la convenienza economico-operativa, rendendo la sostenibilità un fattore fondamentale nel determinare il successo di un'azienda. Ciò che caratterizza però le Società Benefit è che il comportamento sostenibile non viene messo in atto solo per avere un ritorno economico, ma perché la dimensione etica è imprescindibile nel DNA aziendale.

[3] Giovanni Fantasia, amministratore delegato di Nielsen Italia spa.

Il carattere innovativo di questo approccio risiede anche nel fatto che si tratta di un cambiamento che non è stato imposto dall'alto, ma di una necessità avvertita dal basso, cioè dalle imprese stesse.

L'intuizione di fondo allo sviluppo di questo nuovo paradigma consiste nella consapevolezza che anche le imprese tradizionali possono diventare attori del cambiamento, contribuendo in maniera attiva a migliorare il benessere della collettività. *Questo perché "l'attività d'impresa è uno dei principali fattori da cui dipendono non soltanto la produzione di ricchezza e benessere, ma anche gli equilibri sociali e ambientali* […]"[4]. Poiché le imprese sono in grado di produrre direttamente o indirettamente un impatto sul territorio e sulla comunità, di fronte ai problemi dell'umanità, climatici e sociali, la soluzione potrebbe arrivare dal business stesso. Si tratta quindi di cambiare il mondo, cambiando le imprese ed il modo in cui le persone guardano ad esse. Solo così si possono creare le sinergie necessarie per attuare una vera crescita sostenibile, a vantaggio di tutti, nella quale "l'impresa prende dal territorio e dalla società, ma anche restituisce" e dove "si produce valore e non solo consumo". Secondo Mauro Magatti, infatti, la domanda da porsi è la seguente: "*Cos'è la prossima crescita economica, cioè quale tipo di ricchezza produciamo?*"[5]. A parere del docente "*La crescita economica non si sostiene solo con una crescita illimitata dei consumi. La sfida molto ardua è che è necessario un cambio di paradigma. Il sistema Paese deve produrre valore, e questo, poi, genererà anche consumi. Non viceversa. Creeranno nuova prosperità quelle aziende che investono su un discorso integrale della qualità che non riguarda solo il prodotto, ma il rapporto con il territorio e i propri dipendenti*"[6].

In questa visione il business viene concepito come una forza positiva, capace di rigenerare la società e l'ambiente attraverso la creazione di valore condiviso e duraturo. Eric Ezechieli, co-fondatore di Nativa srl, al riguardo ha affermato: "Dobbiamo renderci conto che *il business non è altro che una tecnologia, un qualcosa che noi abbiamo creato per risolvere un problema. Anzi, è l'invenzione più potente della storia, la cosa più pervasiva che la mente umana abbia mai inventato. I nostri modelli di business hanno plasmato e stanno plasmando la superficie della Terra* […]. *Le Benefit Corporation rappresentano l'evoluzione di questa tecnologia ed è indispensabile accelerare questo cambiamento, altrimenti il business*

[4] http://www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/
[5] Mauro Magatti, docente di sociologia presso l'Università Cattolica di Milano.
[6] Mauro Magatti

continuerà a fare (quasi) solo l'unica cosa per la quale oggi è programmato: distribuire dividendi agli azionisti. Il modello tradizionale di azienda for profit è ormai obsoleto, perché non include l'impatto positivo sulla società tra i propri obiettivi e perché non misura il vero valore creato. È giunto il tempo di aggiornare il sistema operativo dell'economia e incorporare le persone e l'ambiente nel DNA delle aziende. […]"[7]. Il profitto quindi non può più essere l'unico obiettivo di un'impresa e non è più concepibile realizzare una crescita economica a danno delle persone e dell'ambiente.

Alla luce di tutte queste esigenze, "*secondo i fautori delle Benefit Corporation,* […] *le stesse son la soluzione per coniugare crescita e sviluppo sostenibile*"[8], dove la produzione di valore economico vada di pari passo a quella di valore sociale ed ambientale, superando definitivamente la presunta incompatibilità tra profitti ed impegno civile.

Bisogna però sottolineare che questo modo di fare impresa non è innovativo in assoluto. A differenza del caso statunitense in cui un'organizzazione for profit doveva esclusivamente ricercare il profitto, in Italia, prima dell'introduzione nell'ordinamento italiano delle Società Benefit esistevano comunque delle altre possibilità che consentivano di prendere in considerazione alcuni aspetti sociali ed ambientali nello svolgimento dell'attività d'impresa. I concetti di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o di Corporate Social Responsibility (CSR) e di Creazione di Valore Condiviso (CVC) o Shared Value (SV) sono infatti anteriori a quello di Benefit Corporation ed hanno presupposti simili a quelli delle aziende for benefit: essi permettono ugualmente di non focalizzarsi esclusivamente sul profitto, considerando le esigenze di diversi stakeholder e adottando una prospettiva tendenzialmente non di breve periodo. Inoltre, l'ordinamento italiano prevedeva già alcune forme d'impresa pensate per soddisfare i bisogni sociali, dalle imprese non profit come associazioni e fondazioni, alle imprese sociali, fino all'introduzione di startup innovative a vocazione sociale (SIaVS).

Lo scopo di questo elaborato è infatti quello di cercare di evidenziare le differenze esistenti tra il modello Benefit e le forme alternative che erano già previste ed utilizzate per scopi affini, per comprendere quale sia l'effettiva portata innovativa della norma e se ce ne fosse davvero bisogno.

---

[7] Eric Ezechieli, co-fondatore di Nativa srl Società Benefit.

[8] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016

Innanzitutto si è indagata l'evoluzione che sta subendo il modello capitalistico tradizionale.

Si è quindi analizzato il percorso che ha condotto alla nascita delle Benefit Corporation, alle quali le Società Benefit si rifanno. Dopodiché, essendo il tema relativamente recente, ancora poco conosciuto e trattato in maniera poco esaustiva, si è cercato di approfondire la tematica e di fare chiarezza sul fenomeno, dandone una visione complessiva, partendo dall'analisi della relativa normativa. A seguire si è indagato come sia nato il movimento delle B Corp, ovvero la community di imprese che si sono battute affinché questo modello societario venisse riconosciuto legalmente, per poi approfondire il relativo processo di Certificazione. Si sono quindi evidenziate le connessioni e le differenze esistenti tra la forma giuridica di Società Benefit e la Certificazione detenuta dalle imprese B Corp, identificando i vantaggi e gli svantaggi associabili a ciascuna delle due forme. Per concludere questa prima parte, si è voluto fornire un quadro generale di quella che è la situazione attuale dell'universo Benefit a livello globale.

Nella seconda parte dell'elaborato si è proceduto confrontando il paradigma Benefit con la Responsabilità Sociale d'Impresa e la Creazione di Valore Condiviso, per comprendere se queste possano essere considerate delle premesse al nuovo paradigma e quanto quest'ultimo si distacchi e sia quindi realmente innovativo rispetto agli altri due citati. Si è continuato facendo una parentesi sulla situazione del Terzo Settore, per poi analizzare i fenomeni di convergenza e di ibridazione in atto anche alla luce della Riforma del Settore appena indicato. Per concludere questa sezione ci si è chiesti se le Società Benefit possano essere considerate parte di un Quarto settore. Si sono poi confrontate le Società Benefit con alcune altre forme giuridiche che possono, ciascuna per motivi differenti, essere considerate le più prossime al modello Benefit; in particolare si sono esaminati alcuni enti non profit, le imprese sociali, le Startup Innovative a Vocazione Sociale (S.I.aV.S.) e le imprese commerciali tradizionali.

Per concludere si è voluta portare la testimonianza diretta di un'impresa italiana del vicentino per rendere più concreta la parte teorica sopra esposta. L'azienda in questione è la Zordan srl SB e B Corp. Essa opera nel settore dell'arredamento di lusso e, come si intuisce già dalla denominazione sociale, ha deciso di entrare a far parte del movimento B Corp e di trasformarsi subito in Società Benefit. Dopo aver introdotto e descritto l'azienda si è

proceduto ad esaminare la sua prospettiva relativamente al fenomeno Benefit, per capire le motivazioni che l'hanno spinta ad intraprendere questo percorso. Si è quindi approfondito il processo di trasformazione che le ha permesso di ottenere prima la Certificazione e poi la qualifica di Società Benefit con le relative riflessioni in merito. Infine si sono analizzate le eventuali implicazioni della scelta di divenire Società Benefit e B Corp sul modello di business aziendale. In questa ultima parte dell'elaborato si è voluto cioè indagare il cambiamento, dando risalto alle opinioni ed al punto di vista dell'azienda.

Capitolo 1: Cosa significa for Benefit?

1.1 L'evoluzione verso un nuovo approccio al capitalismo

Negli ultimi anni si è assistito ad un cambiamento nei principali paradigmi economici e sociali di riferimento, che ha portato a mettere in discussione la visione tradizionale e consolidata di azienda, facendo sorgere in particolare l'interrogativo circa quali aspetti si debbano prendere in considerazione nella gestione di un'impresa commerciale. A questo proposito le alternative che si prospettano ai manager sono due:

1. concentrarsi solo sulla massimizzazione del profitto, operando e rimanendo nell'ambito del settore profit;
2. prestare attenzione anche ad altri fattori, realizzando anche benefici di utilità sociale non direttamente remunerabili, sconfinando e sfociando in questo modo nel campo del non profit, contrastando quindi i principi del capitalismo tradizionale.

La questione è stata oggetto di dibattito per decenni, portando allo formulazione di diversi modelli e teorie aziendali. Tra tutte, in particolare hanno preso piede e si sono affermate due correnti di pensiero, tra loro opposte, elaborate rispettivamente da Milton Friedman e Robert Edward Freeman.

Secondo la teoria economica neoclassica, o shareholder value, proposta da Friedman (1970), l'azienda viene considerata come uno strumento degli azionisti per creare profitto. Secondo questa visione infatti "*the social responsibility of business is to increase its profit*"[9], ovvero le aziende devono concentrarsi solo sulla massimizzazione del profitto, da distribuire sotto forma di dividendi a favore degli azionisti, realizzandolo nel rispetto dei limiti di legge. Ciò che deve guidare i manager nella loro attività e quindi ciò che essi devono prendere in considerazione nello svolgimento delle loro mansioni è esclusivamente la redditività. Secondo Friedman inoltre, solo le persone possono avere delle responsabilità sociali e quindi le aziende, non essendo persone fisiche, ma solo giuridiche, non ne sono dotate.

A questa visione si contrappone quella di Freeman (1984), o stakeholder value, sintetizzabile nella formula: "*Strategic management: a stakeholder approach*". Freeman infatti va ad

[9] Friedman M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, The New York Magazine, New York, 1970

allargare la prospettiva precedente, considerando non solo gli azionisti, ma anche tutti gli altri soggetti coinvolti direttamente ed indirettamente nell'attività aziendale. Secondo Freeman quindi l'azienda non si deve limitare a produrre valore solo per gli azionisti, ma anche per gli altri soggetti che influenzano e/o risultano influenzati dall'attività d'impresa, massimizzando il valore per tutti gli stakeholder coinvolti. Per riuscire a raggiungere un simile risultato è necessario adottare un comportamento socialmente responsabile, che permette di massimizzare il profitto per gli azionisti e, al contempo, di considerare e tutelare gli interessi anche degli altri soggetti che hanno relazioni con l'azienda. Inoltre Freeman, diversamente da Friedman, sostiene che le aziende siano titolari di responsabilità sociali.

La concezione di Freeman permette la coesistenza di obiettivi economici, ambientali e sociali. Nella pratica tuttavia gli aspetti socio-ambientali restano generalmente subordinati rispetto allo scopo principe che rimane la creazione di valore economico. Questo significa che l'attività d'impresa viene svolta primariamente per soddisfare le esigenze di profitto degli azionisti, senza tralasciare però gli interessi degli altri stakeholder. Ai manager viene lasciata discrezionalità in merito alle modalità con cui operare al fine di realizzare ciò. Anche in questo caso l'azienda viene intesa come un mezzo per raggiungere uno scopo, che consiste anche, ma non solo, nella creazione di profitto. La creazione di profitto diviene quindi lo strumento che permette di soddisfare tutti i portatori di interesse.

Quello che emerge al giorno d'oggi, se si osserva il panorama aziendalistico internazionale, è l'attribuzione di una sempre maggiore attenzione all'impatto ed alle esternalità sull'ambiente e sulla società delle azioni poste in essere dalle imprese[10], riflettendo quindi su aspetti che prima venivano invece considerati al di fuori dell'ambito della responsabilità aziendale e che per questo venivano trascurati e tralasciati, oppure che venivano considerati, ma che occupavano un ruolo marginale e subordinato rispetto alla creazione di profitto. Questa può essere considerata una trasformazione del modello di capitalismo tradizionale che, dall'orientamento esclusivo alla massimizzazione del valore per gli azionisti adottando un'ottica di breve termine, passa alla considerazione ed alla massimizzazione del valore condiviso nel lungo termine.

[10] Yunus M., *Building Social Business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*, New York, USA, Public Affairs, 2010

Se infatti il modello di capitalismo tradizionale e consumista ha indubbiamente generato prosperità e ricchezza, è innegabile che abbia portato anche a pesanti ripercussioni negative sull'ambiente e sulla società. Questa considerazione, che sta diventando sempre *più radicata e condivisa, sta portando ad una "[…] nuova stagione imprenditoriale che si caratterizza sia per il rifiuto di un modello fondato sullo sfruttamento (della natura e dell'uomo) in favore di un modello centrato sulla logica della reciprocità, sia per lo sforzo di dare un senso all'attività di impresa, la quale non può ridursi a pensare se stessa come mera "macchina da soldi""*[11]. Si è compreso cioè che il profitto, pur continuando ad essere necessario, non basta più da solo per legittimare l'attività d'impresa. Di conseguenza "*nessuno pare più disposto a credere all'affermazione di Milton Friedman, secondo cui l'unica responsabilità sociale dell'impresa sarebbe quella di massimizzare i profitti nel rispetto dei familiari vincoli di legge*"[12].

Per apportare un cambiamento nel modello di business dominante è necessario andare a riconsiderare due aspetti, il tempo ed il profitto, dando loro una nuova reinterpretazione[13]. Un'azienda cioè non può più ragionare solo a breve termine, perché "[…] *il futuro non è altro che la conseguenza di azioni che mettiamo in campo oggi*"[14]. Anche se si è tentati di avere una visione subitanea, questa si rivela essere solo parziale e riduttiva; infatti "[…] *non ci possono essere reali positivi risultati economici commisurati solo nel breve periodo*". Bisogna ampliare la prospettiva, "superando la miopia da risultato immediato"[15] poiché "*il vero profitto è quello che ha ricadute nel tempo, quello che crea un modello di ricchezza condivisa e durevole a vantaggio di tutti gli stakeholder* […]"[16]. L'allargamento dell'orizzonte temporale porta ad una svolta nel modo tradizionale di concepire l'impresa e la sua missione, abbandonando l'idea che le aziende esistano solo per arricchire i loro proprietari ed abbracciando la tesi secondo cui dall'attività d'impresa dipende non solo la produzione di ricchezza, ma anche l'equilibrio socio-ambientale.

---

[11] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017
[12] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017
[13] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017
[14] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017
[15] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017
[16] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017

Si tratta quindi di un duplice cambiamento: cambiare le imprese e cambiare il modo in cui le persone guardano alle imprese, adottando un modello di business a 360 gradi, rispetto cioè agli interessi di tutti gli stakeholder. Oltretutto, diverse ricerche hanno dimostrato che adottare un approccio del genere si rivela positivo per tutti.

1.2 Come si è arrivati alle Benefit Corporation negli USA[17]

Secondo la visione tradizionalista di corporate governance, l'azienda è un'entità orientata unicamente al profitto, da perseguirsi nei modi indicati dalla legge e nei limiti prescritti dalla stessa.

Tale posizione è stata legittimata prima - e consolidata nel corso del tempo - dalla sentenza storica emessa dalla Corte Suprema del Michigan nel 1919, relativamente al processo Dodge vs Ford, la quale di fatto ha decretato l'affermazione della "shareholder supremacy", principio secondo il quale gli azionisti avevano il diritto di massimizzare, con ogni modo lecito, i propri profitti.

John Francis e Horace Elgin Dodge erano azionisti di minoranza della società Ford Motor Company, detenendo una quota pari al 18% del capitale sociale. I due fratelli Dodge decidono di fare causa ad Henry Ford, presidente della società ed azionista di maggioranza, poiché non condividevano la strategia di quest'ultimo. Egli infatti non solo aveva ridotto il prezzo di vendita della Ford T[18] ed aumentato il salario degli operai, ma aveva anche previsto delle altre iniziative di welfare aziendale che andavano inevitabilmente a ledere in parte i profitti. Nello specifico, Ford voleva utilizzare i proventi straordinari accumulati, pari a 60 milioni di dollari, per fare degli investimenti a favore dell'incremento della produttività assumendo nuovi dipendenti, continuando nel contempo a ridurre i costi e quindi il prezzo finale della Ford T. Queste le parole espresse da Ford al riguardo: "*My ambition is to employ still more men, to spread the benefits of this industrial system to the greatest possible*

[17] Tratto da: Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[18] Il prodotto di punta della fabbrica in quel momento.

number, to help them build up their lives and their homes. To do this we are putting the greatest share of our profits back in the business"[19].

I fratelli Dodge chiedono a Ford innanzitutto di smettere di ridurre il prezzo delle auto e poi di distribuire loro i dividendi in eccesso, anziché investirli come da lui ipotizzato per avere delle ricadute sul piano sociale.

Il processo si è concluso dando ragione agli azionisti di minoranza, decretando che Ford non potesse né ridurre il prezzo ai consumatori né aumentare i salari ai dipendenti; egli inoltre dovette risarcire di tasca propria il danno relativo al minor profitto attribuibile alla sua condotta. Questo perché si è stabilito che Ford dovesse operare esclusivamente nell'interesse degli shareholder della società e non in quello dei dipendenti, dei consumatori o della comunità. La Ford Motor Company era infatti una società dichiaratamente orientata al profitto e perciò Ford non poteva utilizzare questo per fini diversi dall'arricchimento della società stessa e dei suoi soci.

Il verdetto della sentenza da parte della Corte Suprema è stato il seguente: "[…] *A business corporation is organized and carried on primarily for the profit of the stockholders. The powers of the directors are to be employed for that end. The discretion of directors is to be exercised in the choice of means to attain that end, and does not extend to a change in the end itself, to the reduction of profits, or to the non-distribution of profits among stockholders in order to devote them to other purposes* [...]"[20].

Con tale sentenza si è così stabilito che gli amministratori, nella gestione dell'impresa, dovessero obbligatoriamente adoperarsi per perseguire la massimizzazione del profitto degli azionisti, ponendosi quindi nella prospettiva della salvaguardia dell'interesse esclusivo della proprietà, e non per assecondare iniziative di utilità sociale. La massimizzazione della ricchezza degli azionisti costituiva quindi l'unico scopo aziendale ammesso e quindi tutelato.

Ciò che si temeva in America era che la commistione di obiettivi profit e no profit all'interno di un'organizzazione andasse a scapito della stabilità di tutto il sistema economico.

[19] Henry Ford
[20] Sentenza della Corte Suprema del Michigan durante il processo Dodge vs Ford.

La tradizione di common-low, tipica dei paesi anglosassoni, ha giocato un ruolo fondamentale nell'influenzare la storia dell'evoluzione aziendalistica americana.

Nel tempo tuttavia si è assistito progressivamente al venir meno dell'affermazione del principio della shareholder supremacy, la cui esclusività originaria è stata rivista: al giorno d'oggi infatti questo approccio non costituisce più l'unica alternativa adottabile, come testimoniato dai molteplici e diversi orientamenti aziendalistici attualmente esistenti e diffusi, che possono essere visti, a seconda dei casi, come un affiancamento, un completamento o un superamento del modello tradizionale.

L'evoluzione verso un nuovo paradigma aziendale ha inizio quando gli amministratori si rendono conto di quanto gli aspetti sociali e ambientali siano critici nel determinare un vantaggio competitivo e, quindi, il successo aziendale complessivo. Nasce la consapevolezza che, accanto alla dimensione economica, è necessario prendere in considerazione anche gli aspetti sociali ed ambientali. Ciò determina il passaggio da "bottom line" a "triple bottom line": non ci si focalizza più esclusivamente sul valore economico ("bottom line"), ma si presta attenzione anche alla dimensione sociale ("double bottom line") ed ambientale ("triple bottom line"), ponendo i tre valori sullo stesso piano e considerandone le reciproche interrelazioni. Etica, ecologia ed economia devono essere compresenti nella cultura d'impresa e gli imprenditori, al giorno d'oggi, non possono non prendere in considerazione tutti e tre questi aspetti, a prescindere dalla tipologia di produzione a cui sono votati.

La volontà di considerare il valore generato nel suo complesso poneva però una questione di incertezza circa la legittimità nel ricercare il bilanciamento tra le diverse dimensioni della sostenibilità, tanto che nell'ordinamento statunitense si è arrivati persino a porre una questione di legalità sulla Corporate Social Responsibility. L'orientamento al solo profitto non permetteva infatti agli amministratori delle imprese americane di intraprendere al tempo stesso politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa, senza che vi fosse il rischio di incorrere in azioni legali da parte degli azionisti, poiché gli amministratori sono mandatari degli azionisti e perciò devono fare esclusivamente ciò che è nell'interesse di questi ultimi. L'idea di Corporate Social Responsibility si poneva in una posizione di netta contraddizione rispetto all'approccio di orientamento al solo profitto, all'epoca prevalente nella giurisprudenza americana. Per questo motivo, successivamente alla sentenza del processo

Dodge vs Ford, si è assistito ad una serie di azioni di responsabilità nei confronti di quegli amministratori che nello svolgimento della loro attività prestassero attenzione anche a questioni sociali a scapito della redditività, che così facendo non risultava massimizzata.

In un primo momento, per ovviare al problema delle azioni di responsabilità contro gli amministratori, la giurisprudenza statunitense ha introdotto il cosiddetto "business judgment rule". Tramite questo strumento era possibile prevedere che un amministratore non avrebbe violato il proprio dovere fiduciario qualora avesse agito informato, in buona fede e nel miglior interesse della società. Di fatto però il business judgment rule si è rivelato un provvedimento insufficiente, in quanto rimaneva sempre subordinato agli interessi degli azionisti.

In un simile contesto continuava ad essere estremamente rischioso per gli amministratori orientare le decisioni sulla base di un valore complessivo, che tenesse conto simultaneamente di aspetti economici, ambientali e sociali, generando inevitabilmente un trade-off per i diversi stakeholder.

Così, di fronte al persistere della necessità di circoscrivere le responsabilità degli amministratori, a partire dal 1983, sono stati introdotti in numerosi Stati americani i "constituency statutes". Si tratta di atti normativi differenti nei diversi Stati, che consentono agli amministratori di società profit, nell'esercizio della loro attività, di considerare e tutelare, oltre agli interessi degli azionisti, anche quelli di altri portatori di interessi (e quindi di una molteplicità di stakeholder). I constituency statutes non chiariscono però in che modo una società commerciale tradizionale possa promuovere obiettivi sociali, lasciando ampio margine di discrezionalità al giudice durante una causa. Inoltre è importante sottolineare che tali atti permettono, ma non obbligano, gli amministratori a perseguire gli interessi di diverse categorie di portatori di interesse.

Con il passare del tempo matura definitivamente la consapevolezza che "*il modello tradizionale di società limita il modo in cui gli imprenditori socialmente responsabili possono utilizzare il veicolo societario per perseguire il benessere sociale*"[21] ma, come già ricordato, gli Stati Uniti sono un Paese common-low e questo aspetto ha rallentato ed in un certo modo

[21] Deskins, M., *Benefit Corporation legislation, version 1.0. - A breakthrough in stakeholder rights?* Lewis & Clark Law Review, Vol. 15, 2011

ostacolato l'emergere di un paradigma diverso dalla shareholder supremacy, che non poteva perciò essere ignorato e superato agilmente. Queste circostanze hanno fatto sorgere inevitabilmente l'esigenza di riconoscere e legittimare, disciplinando anche normativamente, il cambiamento di prospettiva in essere.

Contestualmente, si avverte il bisogno di avere non più dei singoli atti o strumenti, bensì delle strutture giuridiche specifiche, nelle quali potessero trovare riconoscimento ufficiale quelle realtà che nel loro operare considerassero le esigenze di differenti stakeholder. Proprio la netta e rigida separazione tra le forme organizzative prevista dalla legislazione statunitense in tema di diritto societario ha fatto sì che gli USA, rispetto all'Europa, avvertissero maggiormente l'esigenza dell'introduzione e del riconoscimento di istituti giuridici ad hoc.

Tutte queste considerazioni hanno spinto i legislatori americani a creare delle nuove forme giuridiche, all'interno delle quali potessero collocarsi quelle imprese che perseguissero contemporaneamente finalità economiche e non solo. In questo modo si è andati a colmare le carenze del sistema organizzativo americano fino ad allora esclusivamente di tipo binario, che prevedeva che un'impresa potesse essere alternativamente profit o non profit. L'individuazione di una forma ibrida tra profit e non profit ha permesso di superare i limiti annessi a queste due forme tra loro in opposizione, rappresentati dal fatto che l'impresa profit dispone delle risorse economico-finanziarie, ma è limitata nell'agire per il bene di tutti gli stakeholder; viceversa l'impresa non profit trova la sua ragione di esistere proprio per questi scopi sociali, ma non possiede risorse a sufficienza.

Le forme organizzative introdotte nella legislazione americana a questo proposito sono:

1. Low Profit Limited Liability Company (L3C)
2. Benefit Corporation
3. Flexible Purpose Corporation (FPC)

1. Low Profit Limited Liability Company (L3C)

Le Low Profit Limited Liability Companies (L3C), o società a responsabilità limitata a basso profitto, sono una nuova tipologia societaria approvata nel 2008 nel Vermont e diffusasi

successivamente in numerosi altri Stati americani. L'obiettivo di tali società consiste nella realizzazione di uno scopo socialmente utile e non nella massimizzazione del reddito. Come in parte suggerito dal nome, l'L3C permette di godere sia dei vantaggi delle società a responsabilità limitata tradizionali (LLC), sia dei benefici sociali e agevolazioni fiscali previsti per le organizzazioni non profit. Si tratta però, in definitiva, solo di un modello "ibrido", che permette di avvicinare il settore non profit al profit.

2. Benefit Corporation

Il riconoscimento della forma giuridica Benefit Corporation è stato promosso, a partire dal 2007, dalla comunità delle B Corp certificate; infatti, "*prima della nascita delle Benefit Corporation,* […]*, nasce la certificazione B-Corp* […]"[22], nel 2007. Di conseguenza, questo modello aziendale trova la sua prima formulazione e concretizzazione "[…] attraverso il rilascio di uno specifico certificato"[23].

La Benefit Corporation è stata introdotta per la prima volta il 3 Aprile 2010 nello Stato del Maryland, tramite l'approvazione da parte del Senato di un provvedimento, che ha permesso di introdurre nel Codice Civile, accanto alle società for profit e non profit, le società for benefit, che costituiscono la "[…] *c.d. terza via tra il profit e il non profit*"[24]; in particolare "*le Benefit Corporation avrebbero la peculiarità di essere "desiderabili" da un maggior numero di stakeholder e di avere una migliore efficienza economica rispetto alle non profit. Inoltre, nei confronti di un'azienda profit, le benefit Corporation, adottando criteri di sostenibilità e di rispetto dell'ambiente, nel lungo periodo potranno condurre ad una migliore remuneratività, e dunque a vantaggio anche degli azionisti*"[25].

La legislazione sulle Benefit Corporation, modificando lo scopo di una società, permette di prendere in considerazione anche altri aspetti, come le persone e l'ambiente, oltre al mero profitto. L'inserimento di tutti gli obiettivi societari nello statuto risolve finalmente il problema della netta separazione tra proprietà e management americani, ponendo fine alla questione delle azioni di responsabilità mosse dagli azionisti nei confronti degli

[22] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[23] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[24] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[25] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016

amministratori per mancata massimizzazione del profitto in nome di altre cause. Con il riconoscimento di tale forma organizzativa si assiste perciò definitivamente ad un cambiamento di paradigma: dalla massimizzazione del valore per gli azionisti (shareholder value) alla massimizzazione del valore condiviso nel lungo termine, a vantaggio di tutti (shared o stakeholder value).

"Considering the history and perception of shareholder primacy in United States law, it is argued that this new business structure is an ethical step toward empowering socially committed commercial entities."[26]

3. Flexible Purpose Corporation (FPC)

La Flexible Purpose Corporation (FPC)[27], o azienda a scopo flessibile, nasce invece nell'ottobre del 2011 in California. Questa forma societaria viene utilizzata dalle società for profit in cerca di investimenti nel mercato tradizionale. Rispetto alle Benefit Corporation, le Flexible Purpose Corporations sono società con caratteristiche e requisiti meno stringenti; in particolare, sono principalmente 3 gli elementi che differenziano le FPC dalle Benefit Corporation:

1. Le FPC è sufficiente perseguano ed esplicitino nello statuto almeno uno specifico scopo sociale e/o ambientale, generando un effetto positivo su una qualsiasi delle seguenti aree: lavoratori, fornitori, clienti, creditori, comunità, società o ambiente; le Benefit Corporation devono invece generare un impatto materiale positivo sulla società e sull'ambiente;
2. Le Benefit Corporation devono misurare l'impatto della loro attività utilizzando uno standard indipendente formulato da terzi, mentre le FPC non devono ricorrere a standard di questo tipo;
3. Le Benefit Corporation devono fornire ogni anno ai propri stakeholder un resoconto delle attività svolte a supporto dello scopo perseguito; le FPC viceversa possono non presentare questo report quando sussistono certe circostanze e, quando questo è richiesto, risulta comunque meno oneroso per la società.

[26] Hiller, J. S., *The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility*, Journal Business Ethics, 2013, Vol. 118, Issue 2, pp. 287-301

[27] Morrison & Foerster, *New Corporate Forms: Flexible Purpose Corporations, Benefit Corporations, and L3Cs*, USA, 24 September 2012

Tra le opzioni che sono state previste, ad oggi la forma più diffusa è sicuramente la Benefit Corporation; infatti da Gennaio 2013 California, Hawaii, Illinios, Lousiana, Massachussetts, New Jersey, New York, Pennsylvania, South Carolina, Vermont, Virginia hanno approvato la relativa legislazione e tuttora il numero degli Stati americani che sceglie di implementare tale normativa è continuamente in espansione.

1.3 Le Società Benefit

Normalmente il diritto societario tende a far prevalere l'interesse degli azionisti su tutto il resto, obbligando gli amministratori a perseguire lo scopo di massimizzazione del profitto, che si configura come obiettivo primario e criterio di orientamento dei processi decisionali aziendali, a scapito della creazione di valore nel lungo termine a vantaggio di tutti gli stakeholder, non essendo le società tradizionali a ciò deputate.

Sulla scia dell'esperienza statunitense, l'Italia è stato il primo paese al di fuori degli Stati Uniti d'America ed il primo paese in Europa a riconoscere giuridicamente e prevedere esplicitamente "[…] *l'integrazione di finalità sociali nel modello di business delle imprese*"[28]: "[…] *le azioni a impatto di beneficio comune diventano anch'esse strategiche e implicano l'assunzione di nuovi modelli e metodi sia di business che di governance*"[29].

Il 28 dicembre 2015, con la legge n.208 (c.d. Legge di Stabilità 2016)[30], è stata approvata ed introdotta nel nostro ordinamento a partire dal 1 gennaio 2016 la disciplina sulle Società Benefit, grazie alla quale viene legittimato un nuovo modo di fare impresa, nel quale la massimizzazione del profitto non costituisce più l'unico obiettivo e "*la finalità sociale diviene scopo ordinario d'impresa* […]"[31]. Non a caso nella relazione con la quale si è presentato il Disegno di Legge[32] si è dichiarato che queste società, "[…] *superando l'approccio "classico"*

[28] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[29] Simoncini D., *La rivoluzione delle B corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016, pp. 68-72
[30] Si tratta delle "*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato*" (c.d. Legge di Stabilità 2016), GU serie generale n. 302 del 30/12/2015 – Suppl. Ordinario n.70. Entrata in vigore del provvedimento 1/1/2016. Prima dell'entrata in vigore della Legge di Stabilità, il 17/04/2015 era stato presentato al Senato il Disegno di Legge n. 1882, che prevedeva una prima proposta di regolamentazione per questo tipo societario; successivamente, il 23/09/2015, è stato presentato alla Camera un Disegno di Legge identico (n. 3321).
[31] Simoncini D., *La rivoluzione delle B corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016, pp. 68-72
[32] Si tratta del Comunicato alla Presidenza del 17 aprile 2015 *"Disposizioni per la diffusione di società che perseguono il duplice scopo di lucro e di beneficio comune"* (consultabile al link: https://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/DF/314699.pdf)

del fare impresa, introducono un salto di qualità nel modo di intendere l'impresa, tale da poter parlare di vero e proprio cambio di paradigma economico e imprenditoriale […]"[33]. Lo stesso Senatore Mauro Del Barba ha utilizzato l'espressione "*modifica genetica*" del DNA e dell'essenza delle società commerciali che abbracciano tale filosofia e modo di operare, in considerazione del fatto che la norma relativa permette un loro "[…] *allargamento dell'oggetto sociale* […]"[34], ovvero una modifica dello statuto e dell'oggetto sociale e quindi dello scopo e dell'interesse della società.

L'intento della norma è quello di "[…] *creare un segmento di mercato nel quale collocare imprese alle quali sia legalmente riconosciuta la possibilità di svolgere in modo stabile e permanente un'attività economica con il fine di lucro che abbia anche un impatto positivo* […]"[35].

Nelle relazioni illustrative al ddl A.S. n.1882 e al ddl A.C. n.3321 infatti si legge: "*un impegno della società (tradizionale), e quindi degli amministratori, a perseguire uno scopo aggiuntivo rispetto a quello del profitto non è stato finora contemplato e disciplinato nel nostro ordinamento e, pertanto, lo scopo di beneficio comune potrebbe risultare allo stato attuale incompatibile ed incorrere in difficoltà nel caso di registrazione presso le camere di commercio*"[36].

Fino a prima dell'introduzione della Legge di Stabilità, anche se già ci si interrogava sulla possibilità di realizzare accanto al profitto scopi ideali, i pareri non erano concordi. Raramente gli statuti delle società commerciali prendevano in considerazione le azioni di sostenibilità, non potendo quindi imporre alcun obbligo in tal senso. Questo perché, anche se una parte della dottrina si esprimeva a favore in tal senso, di fatto, nella pratica, la previsione di uno statuto di questo tipo avrebbe comportato delle difficoltà al momento dell'iscrizione nel registro delle imprese. Emblematica in questo senso è stata la vicenda dello statuto della società Nativa srl[37], "bocciato" per quattro volte consecutive prima di

[33] Simoncini D., *La rivoluzione delle B corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016, pp. 68-72
[34] Simoncini D., *La rivoluzione delle B corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016, pp. 68-72
[35] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[36] Relazioni illustrative al ddl A.S. n.1882 e al ddl A.C. n.3321.
[37] Nativa srl è la prima Società Benefit in Italia. E' stata fondata da Eric Ezechieli e Paolo di Cesare nel 2012 e da febbraio 2013 è certificata B Corp, diventando anche B Lab Country Partner. Essa è una sorta di "incubatore" di B Corp, fornendo consulenza alle aziende su come configurare un business model che abbia un impatto positivo sull'ambiente e sull'umanità. Oltre ad organizzare eventi, seminari e workshop a tal fine, supporta le aziende al momento della certificazione.

essere inserito nel r.d.i., poiché tra gli obiettivi che la società si poneva vi era "*la realizzazione della felicità delle persone che vi lavorano e la generazione di un impatto positivo nel mondo*"[38].

Anche qualora nelle volontà della società emergessero altri eventuali interessi diversi dalla massimizzazione del profitto, le interpretazioni in dottrina sono state differenti[39]. Secondo alcuni l'indicazione statutaria delle finalità ideali non poteva imporre alcun obbligo in tal senso in quanto non sarebbe comunque stata idonea e sufficiente per "[…] *orientare la gestione dell'impresa*"[40]. Di conseguenza gli amministratori non potevano essere vincolati ad utilizzare i profitti dell'impresa con scopo diverso da quello della remunerazione dei soci. Secondo altri autori invece sarebbe possibile per gli amministratori gestire le società adottando standard socialmente responsabili, purché ciò non avvenga in autonomia rispetto alla volontà dei soci. Gli amministratori devono cioè perseguire esclusivamente l'interesse degli shareholder[41] (e non di altri stakeholder) e solo i soci possono prevedere la possibilità di una destinazione altruistica degli utili e la considerazione di interessi diversi oltre ai propri, a patto che ciò sia funzionale al raggiungimento dello scopo di lucro e che vada quindi a beneficio della società stessa (ad esempio per i vantaggi reputazionali che ne deriverebbero). I soci possono cioè esprimere il loro favore nei confronti di attività altruistiche e solidaristiche (per migliorare l'immagine della società) e questa volontà sarà tenuta in considerazione dagli amministratori nell'identificare i settori sui quali concentrare le attività a beneficio di tutti[42]. In quest'ultimo caso si vanno cioè a privilegiare le volontà dei soci, a prescindere dalla normativa teorica di riferimento, permettendo alle finalità ideali statutarie di fungere da linee guida da seguire durante il perseguimento dell'oggetto sociale, in base alle indicazioni dei soci, ma sempre rispettando lo scopo di lucro in primis.

Una svolta definitiva su questo dibattito è avvenuta con la Legge di Stabilità: se infatti, generalmente, lo shareholder value costituisce il paradigma di riferimento che più di

---

[38] Tratto dallo statuto di Nativa srl.
[39] Denozza F., Stabilini A., *Due visioni della responsabilità sociale dell'impresa, con una applicazione alla società benefit*, VIII convegno annuale dell'associazione italiana dei professori universitari di diritto commerciale "orizzonti del diritto commerciale" ,"il diritto commerciale verso il 2020: i grandi dibattiti in corso, i grandi cantieri aperti" Roma, 17-18 febbraio 2017 (consultabile al link: http://rivistaodc.eu/media/65449/denozza-stabilini.pdf)
[40] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[41] Normalmente consistente nella massimizzazione dei profitti.
[42] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016

frequente viene messo in pratica dalle società commerciali, grazie all'avvento della legislazione sulle Società Benefit gli imprenditori possono finalmente decidere liberamente di far rientrare tra gli obiettivi dell'azienda anche il beneficio comune, impegnandosi sul fronte ambientale e sociale, oltre che su quello economico e vincolandosi ed impegnandosi di conseguenza su tutti questi aspetti, considerati di pari importanza.

Le Società Benefit permettono infatti di coniugare la prospettiva lucrativa, tipica delle imprese commerciali tradizionali, con il perseguimento di uno o più obiettivi sociali ed ambientali che le stesse imprese scelgono liberamente di porsi. Queste società hanno infatti una duplice finalità, congiunta ed integrata[43], di profitto e di realizzazione del beneficio comune (sociale e/o ambientale)[44]. Esse cioè, oltre all'obiettivo della massimizzazione del profitto, si pongono, volontariamente, lo scopo di creare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. Questo diviene possibile tramite l'indicazione all'interno dell'oggetto sociale di tutte le finalità che l'impresa intende realizzare. "*L'indicazione nell'oggetto sociale delle finalità perseguite rende pienamente lecito ciò che prima si configurava di dubbia ammissibilità, cioè la possibilità di indicare nello statuto scopi ulteriori a quello tipico della causa societaria* […]"[45]. Così facendo la società si obbliga a perseguire contemporaneamente obiettivi profit e non profit, con conseguenze qualora ciò non dovesse avvenire. In questo modo, ai diritti e ai doveri stabiliti dalla legislazione tradizionale in materia aziendale, si aggiungono la libertà di vincolarsi ad una missione socialmente responsabile, esplicitata nello statuto.

Tale nuova forma di impresa permette quindi di superare la tradizionale e netta divisione tra mondo profit e non profit, andando di fatto ad "[…] *innovare l'approccio for profit*"[46]. I sostenitori dell'universo for Benefit non ritengono però queste società un ibrido o un compromesso, ma piuttosto organizzazioni capaci di unire aspetti tra loro complementari, permettendo una conciliazione ideologica e pratica - quindi definitiva - tra dimensione profit e non profit, in cui nell'attività d'impresa la produzione di ricchezza e la dimensione sociale vengono poste sullo stesso piano, condizionandosi a vicenda. Questo accade perché dimensione economica, sociale ed ambientale vengono considerate come aspetti

[43] Simoncini D., *La rivoluzione delle B corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016, pp. 68-72
[44] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[45] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[46] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016

interconnessi ed interdipendenti e gestite di conseguenza. Si tratta perciò di aziende in cui alla produzione di ricchezza e consumi ordinaria, si affianca la produzione di valori a beneficio di tutti.

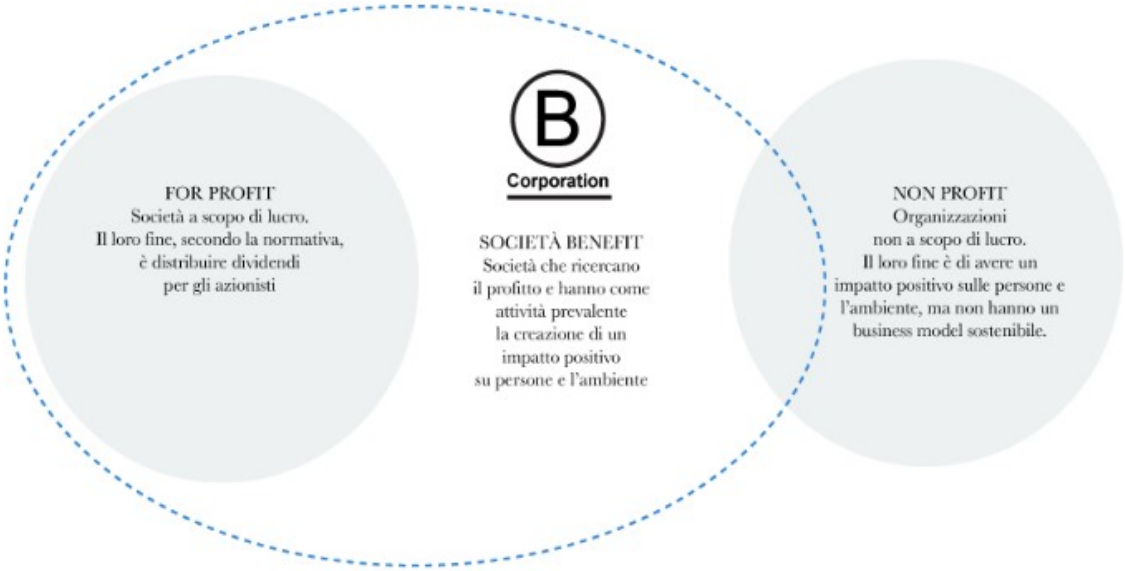

Figura 1. For profit, non profit e for Benefit
Fonte: www.societabenefit.net/aziende/

Questo fa sorgere nelle Società Benefit degli obblighi di responsabilità e trasparenza nei confronti di tutti gli stakeholder, dovendo queste società essere gestite in modo da bilanciare l'interesse dei soci con quello di tutti coloro sui quali l'attività d'impresa possa avere impatto.

In Italia la norma sulle Società Benefit si compone di otto commi[47], il cui testo è il seguente:

"Comma 376: *Le disposizioni previste dai commi dal presente al comma 382 hanno lo scopo di promuovere la costituzione e favorire la diffusione di società, di seguito denominate «società benefit», che nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse.*

[47] Art. 1, commi dal 376 al 384 ex L. 208/2015.

Comma 377: *Le finalità di cui al comma 376 sono indicate specificatamente nell'oggetto sociale della società benefit e sono perseguite mediante una gestione volta al bilanciamento con l'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto. Le finalità possono essere perseguite da ciascuna delle società di cui al libro V, titoli V e VI, del codice civile, nel rispetto della relativa disciplina.*

Comma 378: *Ai fini di cui ai commi da 376 a 382, si intende per:*

a) «beneficio comune»: il perseguimento, nell'esercizio dell'attività economica delle società benefit, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie di cui al comma 376;

b) «altri portatori di interesse»: il soggetto o i gruppi di soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, dall'attività delle società di cui al comma 376, quali lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile;

c) «standard di valutazione esterno»: modalità e criteri di cui all'allegato 4 annesso alla presente legge, che devono essere necessariamente utilizzati per la valutazione dell'impatto generato dalla società benefit in termini di beneficio comune;

d) «aree di valutazione»: ambiti settoriali, identificati nell'allegato 5 annesso alla presente legge, che devono essere necessariamente inclusi nella valutazione dell'attività di beneficio comune.

Comma 379: *La società benefit, fermo restando quanto previsto nel codice civile, deve indicare, nell'ambito del proprio oggetto sociale, le finalità specifiche di beneficio comune che intende perseguire. Le società diverse dalle società benefit, qualora intendano perseguire anche finalità di beneficio comune, sono tenute a modificare l'atto costitutivo o lo statuto, nel rispetto delle disposizioni che regolano le modificazioni del contratto sociale o dello statuto, proprie di ciascun tipo di società; le suddette modifiche sono depositate, iscritte e pubblicate nel rispetto di quanto previsto per ciascun tipo di società dagli articoli 2252, 2300 e 2436 del codice civile. La società benefit può introdurre, accanto alla denominazione sociale, le parole: «Società benefit» o l'abbreviazione: «SB» e utilizzare tale denominazione nei titoli emessi, nella documentazione e nelle comunicazioni verso terzi*.

Comma 380: *La società benefit è amministrata in modo da bilanciare l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi delle categorie indicate nel comma 376, conformemente a quanto previsto dallo statuto. La società benefit, fermo quanto disposto dalla disciplina di ciascun tipo di società prevista dal codice civile, individua il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle suddette finalità.*

Comma 381: *L'inosservanza degli obblighi di cui al comma 380 può costituire inadempimento dei doveri imposti agli amministratori dalla legge e dallo statuto. In caso di inadempimento degli obblighi di cui al comma 380, si applica quanto disposto dal codice civile in relazione a ciascun tipo di società in tema di responsabilità degli amministratori.*

Comma 382: *Ai fini di cui ai commi da 376 a 384, la società benefit redige annualmente una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario e che include:*

a) la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuati dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato;

b) la valutazione dell'impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterno con caratteristiche descritte nell'allegato 4 annesso alla presente legge e che comprende le aree di valutazione identificate nell'allegato 5 annesso alla presente legge;

c) una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo.

Comma 383: *La relazione annuale è pubblicata nel sito internet della società, qualora esistente. A tutela dei soggetti beneficiari, taluni dati finanziari della relazione possono essere omessi.*

Comma 384: *La società benefit che non persegua le finalità di beneficio comune è soggetta alle disposizioni di cui al decreto legislativo 2 agosto 2007, n. 145, in materia di pubblicità ingannevole e alle disposizioni del codice del consumo, di cui al decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206. L'Autorità garante della concorrenza e del mercato svolge i relativi*

compiti e attività, nei limiti delle risorse disponibili e senza nuovi o maggiori oneri a carico dei soggetti vigilati"[48].

Allegati:

"Allegato 4 – Standard di valutazione esterno

1. esauriente e articolato nel valutare l'impatto dell'attività della società nel perseguire la/le finalità di beneficio comune individuato/e nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse (i c.d. "stakeholder deboli");

2. sviluppato da un ente che non è controllato dalla società benefit o collegato con la stessa;

3. credibile perché sviluppato da un ente che:

a) ha accesso alle o possiede le competenze necessarie per valutare l'impatto sociale e ambientale delle attività di una società nel suo complesso;

b) utilizza un approccio scientifico e multidisciplinare per sviluppare il suo standard di valutazione, prevedendo eventualmente anche un periodo di consultazione pubblica;

4. trasparente perché le informazioni che lo riguardano sono rese pubbliche, in particolare:

a) i criteri utilizzati per la misurazione dell'impatto sociale e ambientale delle attività di una società nel suo complesso;

b) le ponderazioni utilizzate per i diversi criteri previsti per la misurazione;

c) l'identità degli amministratori e l'organo di governo dell'ente che ha sviluppato e gestisce lo standard di valutazione;

d) il processo attraverso il quale vengono effettuate modifiche e aggiornamenti allo standard di valutazione;

e) un resoconto delle entrate e delle fonti di sostegno finanziario dell'ente che ha sviluppato lo standard per escludere eventuali conflitti di interesse"[49].

---

[48] Testo di legge sulle Società Benefit (Legge di Stabilità 2016) consultabile al sito: http://www.societabenefit.net/testo-di-legge/.

"Allegato 5 – Aree di valutazione

1. Governo dell'impresa, per valutare il grado di trasparenza e di responsabilità della società nel perseguimento della finalità di beneficio comune, con particolare attenzione allo scopo della società (ovviamente quello di beneficio comune indicato nell'oggetto sociale), al livello di coinvolgimento dei portatori d'interesse, e al grado di trasparenza delle politiche e delle pratiche adottate dalla società;

2. Lavoratori, per valutare le relazioni con i dipendenti e i collaboratori in termini di retribuzioni e benefit, formazione e opportunità di crescita personale, qualità dell'ambiente di lavoro, comunicazione interna, flessibilità e sicurezza del lavoro;

3. Altri portatori d'interesse, per valutare le relazioni della società con i propri fornitori, con il territorio e le comunità locali in cui opera, le azioni di volontariato, le donazioni, le attività culturali e sociali, e ogni azione di supporto allo sviluppo locale e della propria catena di fornitura;

4. Ambiente, per valutare gli impatti su di esso dell'attività della società, con una prospettiva di ciclo di vita dei prodotti e dei servizi, in termini di utilizzo di risorse, energia, materie prime, processi produttivi, processi logistici e di distribuzione, uso e consumo e fine vita"[50].

Forse volutamente il legislatore ha previsto una normativa "scarna", per lasciare libere queste realtà di massimizzare il welfare come meglio credono ed avanzare suggerimenti e proposte sulla base delle loro esperienze dirette.

Dall'esame della normativa si evince la definizione di Società Benefit; si tratta di società che:

1. *"Nell'esercizio dell'attività economica, perseguono una o più finalità di beneficio comune, oltre allo scopo di lucro"*[51]; questo significa che tali società hanno contemporaneamente sia finalità lucrativa, sia finalità non lucrativa, dovendo quindi andare a soppesare questo duplice scopo indicato nello statuto. Queste società

[49] Allegato 4 al testo di legge sulle Società Benefit, consultabile al sito http://www.societabenefit.net/testo-di-legge/.
[50] Allegato 5 al testo di legge sulle Società Benefit, consultabile al sito http://www.societabenefit.net/testo-di-legge/.
[51] Comma 376 ex L. 208/2015.

quindi continuano a perseguire il profitto affiancando a tale scopo finalità sociali e di pubblica utilità[52], creando quindi valore condiviso nel lungo termine. La gestione delle Società Benefit comporta quindi il bilanciamento degli interessi dei soci con gli interessi degli altri stakeholder in tutte le decisioni aziendali[53], abbandonando di conseguenza la prospettiva di breve termine. Questa responsabilità ricade su di un manager nominato dalla società che, oltre a considerare nelle decisioni tutte le parti interessate[54], si occupa di indicare le azioni intraprese ed i programmi per il futuro nella relazione annuale d'impatto.

La norma definisce inoltre in cosa consista lo scopo di beneficio comune; esso riguarda "*il perseguimento di uno o più effetti positivi, oppure la riduzione degli effetti negativi dell'attività economica esercitata*"[55]. Ciò significa che è sufficiente che un'impresa adotti strategie e metta in pratica processi idonei a minimizzare le esternalità negative da essa prodotte, quando non vada addirittura a creare un impatto positivo[56]. La norma però non indica di preciso quali possano essere le finalità di beneficio comune idonee ad essere inserite nell'oggetto sociale, lasciando massima libertà di scelta a ciascuna società[57]. Ciò fa sorgere dei dubbi in merito al rapporto che deve intercorrere tra le finalità di beneficio comune che si intendono perseguire e l'attività caratteristica dell'impresa, ovvero se queste finalità debbano essere connesse al processo produttivo dell'impresa o meno. In riferimento a tale quesito "[…] *è plausibile ritenere che gli obiettivi di beneficio comune debbano porsi in stretta connessione con il processo produttivo (produzione di beni o erogazione di servizi) proprio della società* […]"[58]. "[…] *L'essenza della società benefit non è, infatti, quella di un'istituzione filantropica interessata a risolvere tutti i problemi della società*

[52] E' importante puntualizzare che le Società Benefit, per perseguire gli scopi sociali non ricorrono ad alcuna donazione esterna o raccolta fondi.
[53] Comma 377 ex L. 208/2015.
[54] http://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/
[55] Comma 378 ex L. 208/2015.
[56] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[57] Diversamente, la legislazione americana del Maryland riporta delle aree, a titolo esemplificativo, nelle quali si possono far rientrare le finalità di beneficio comune. Esse sono: "*1) Soddisfare gli individui e le comunità con prodotti e servizi; 2)Promuovere opportunità economiche per individui e comunità che vadano oltre la creazione di lavoro nel normale corso dell'attività; 3) Preservare l'ambiente; 4) Migliorare la salute umana; 5) Promuovere il progresso, le scienze o il progresso delle conoscenze; 6) Incrementare i flussi di capitale verso enti che perseguono beneficio comune; 7) La realizzazione di qualsiasi altro particolare beneficio per la società o per l'ambiente*". (Tratto da: Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016)
[58] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016 (documento disponibile sul sito www.camcomtaranto.gov.it)

e ad esercitare azioni di generico interesse per la stessa, ma è quella di un'impresa che identifica gli effetti positivi e negativi generati dalla propria attività sul contesto socio ambientale di riferimento e interviene sugli stessi per cogliere le opportunità che possano allo stesso tempo generare benefici sociali ed economici. Ciò non esclude, tuttavia, che la società benefit possa destinare parte delle proprie risorse gestionali ed economiche anche a generiche finalità di beneficio comune, quali il perseguimento della crescita del benessere di persone e comunità, alla conservazione e al recupero di beni del patrimonio artistico e culturale presenti nel luogo ove operano o sul territorio nazionale, alla diffusione e al sostegno delle attività culturali e sociali, nonché di enti e associazioni con finalità rivolte alla collettività e al benessere sociale"[59].

2. Per il duplice fine espresso al punto 1, "*operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di tutti i loro portatori di interesse*, *ovvero quei soggetti che sono colpiti direttamente o indirettamente dall'attività della società*"[60]. In questo modo la norma delinea le modalità con cui si deve svolgere l'attività d'impresa ed i soggetti destinatari del suo impatto. La sostenibilità è quindi centrale in questo modello di business, che va a considerare e monitorare l'impatto dell'attività della società sulla biosfera e sulla comunità, comunicando ogni anno, secondo standard stabiliti da parti terze, i risultati raggiunti e gli obiettivi futuri.

Per poter parlare di Società Benefit tali requisiti devono esistere congiuntamente.

La norma indica anche quali società possano perseguire questa duplice finalità di lucro e di beneficio comune: possono costituirsi quali Società Benefit fin da subito (o diventarlo successivamente) le società disciplinate dai titoli V e VI del libro V del Codice Civile[61], ovvero società semplice (s.s.), società in nome collettivo (s.n.c.), società in accomandita semplice (s.a.s.), società per azioni (s.p.a.), società in accomandita per azioni (s.a.p.a.), società a responsabilità limitata (s.r.l.), società cooperative e mutue assicuratrici. La società Benefit quindi non costituisce una figura societaria che si va ad aggiungere a quelle già preesistenti e previste dal Codice, ma una forma che queste ultime possono scegliere di assumere. Si tratta

[59] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[60] Comma 378 ex L. 208/2015.
[61] Comma 377 ex L. 208/2015.

cioè delle società tradizionali, alle quali devono però essere modificati gli obblighi[62]. Una condizione imprescindibile per l'ottenimento della qualifica di Benefit è che queste società inseriscano nell'oggetto sociale, oltre allo scopo di lucro, la o le finalità di beneficio comune che si propongono liberamente di perseguire[63], scegliendo ciascuna in cosa quest'ultimo scopo debba consistere. Di conseguenza la trasformazione in Società Benefit di un'azienda già esistente comporta la modifica del suo statuto o del suo atto costitutivo seguendo le rispettive disposizioni previste dal Codice Civile, mentre in caso di società di nuova costituzione si tratta di inserire le finalità benefit nello statuto fin dal principio. Le modifiche dell'oggetto sociale devono essere effettuate seguendo le disposizioni previste dal Codice Civile per le diverse società, provvedendo a depositarle, iscriverle e pubblicarle nel registro delle imprese. La normativa prevede inoltre per queste società la possibilità di essere facilmente riconosciute nel mercato grazie all'utilizzo della dicitura "SB" ovvero "Società Benefit" nella ragione sociale e in tutti i documenti e comunicazioni aziendali, permettendo così di dichiarare e rendere palese l'impegno assunto nei diversi fronti della sostenibilità, tramite un marchio legalmente riconosciuto. In questo modo infatti è possibile "[…] *rendere noto al mercato, con un'informazione chiara e legalmente riconosciuta, che la società stessa, oltre allo scopo di profitto, persegue ulteriori finalità*"[64].

La governance delle Società Benefit, come già evidenziato, deve essere condotta in modo da bilanciare costantemente gli interessi divergenti di shareholder e stakeholder[65]. Dovendo bilanciare differenti interessi, gli amministratori sono investiti di nuovi ed ulteriori compiti e responsabilità[66]. In particolare la norma individua degli obblighi specifici che questi ultimi devono rispettare relativamente alle modalità di gestione, all'organizzazione societaria interna e all'accountability[67]. Gli amministratori delle Società Benefit hanno obblighi sia legali che statutari. Essi, oltre a dover rispettare i vincoli previsti per le società tradizionali[68] a seconda di quanto previsto dalla disciplina del Codice Civile, hanno un ulteriore obbligo

[62] http://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/
[63] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[64] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[65] http://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/
[66] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[67] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[68] Ovvero gestire la società con diligenza, agendo in modo informato e nell'interesse sociale generale, senza generare conflitti d'interesse. Anche nel caso delle Società Benefit vale il principio del Business Judgement Rule in base al quale gli amministratori non possono essere considerati responsabili di risultai negativi di gestione nei confronti di tutti gli stakeholder o di decisioni che si siano in seguito dimostrate dannose qualora abbiano agito con diligenza e nell'interesse sociale.

previsto dal comma 380 della normativa, la cui violazione può far incorrere loro in azioni di responsabilità, costituendo inadempimento[69]. Gli amministratori delle Società Benefit sono infatti responsabili nei confronti della società stessa anche quando non la gestiscono bilanciando i diversi interessi[70], non considerando cioè l'impatto delle proprie scelte di gestione su tutti gli stakeholder. Questo significa che gli amministratori delle Società Benefit devono agire in modo diligente anche in rapporto agli interessi degli stakeholder diversi dagli shareholder, considerando in ogni loro decisione l'impatto che questa può avere sul raggiungimento delle finalità di beneficio comune. "[…] *Ciò non implica che a tali finalità debba essere necessariamente attribuita preferenza, ma comporta un obbligo degli amministratori di agire in modo da garantire una compensazione tra i rispettivi vantaggi e sacrifici che determinate scelte operative possono comportare sui diversi interessi coinvolti*"[71]. Gli amministratori devono inoltre spiegare e rendere noto il modo in cui hanno attuato il bilanciamento nel concreto ed indicare i motivi sulla base dei quali è stata data priorità ad un obiettivo piuttosto che ad un altro[72]. Infatti, "[…] *pur configurando un preciso dovere degli amministratori la norma, in realtà, ne amplia la discrezionalità, riconoscendo agli stessi la possibilità di adottare scelte strategiche e operative che non siano esclusivamente volte a incrementare la redditività della partecipazione sociale e che possano nel breve termine anche produrre un impatto negativo sulla stessa, purché ciò avvenga nel rispetto del principio del bilanciamento tra i diversi interessi indicati nello statuto*"[73]. Di conseguenza, i soci non possono accusare gli amministratori qualora questi ultimi privilegino la dimensione sociale o ambientale rispetto alla massimizzazione del profitto e, per contro, gli stessi soci possono addurre come motivazione dell'inadempimento degli amministratori il fatto che questi non si adoperino per il perseguimento del beneficio comune[74]. Anche nei confronti dei soggetti terzi, gli amministratori possono essere considerati responsabili solo quando pongono in essere un fatto doloso o colposo che direttamente o indirettamente abbia causato a tali soggetti un danno.

---

[69] In caso di mancata osservanza relativamente a quanto disposto dal comma 380 della Legge di Stabilità si configura l'ipotesi di inadempimento da parte degli amministratori e si applicano loro gli stessi provvedimenti previsti dalla disciplina ordinaria, in base al tipo societario prescelto.
[70] Comma 381 ex L. 208/2015.
[71] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[72] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[73] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[74] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016

Un ulteriore obbligo stabilito dalla norma che vige nei confronti degli amministratori delle Società Benefit è la nomina del soggetto o dei soggetti a cui affidare le funzioni ed i compiti necessari per perseguire il beneficio comune[75]. Qualora gli amministratori non si occupino di nominare questa figura, scatta la responsabilità nei loro confronti[76]. Al responsabile della funzione del perseguimento del beneficio comune spetta aiutare gli amministratori per rendere più facile il raggiungimento di tale scopo e controllare che la gestione aziendale posta in essere sia idonea agli scopi prefissati. In merito al soggetto che può ricoprire tale ruolo la norma lascia massima discrezionalità agli amministratori. La nomina di questa figura "[…] *non esonera gli amministratori dalla responsabilità per non aver gestito l'impresa in modo da bilanciare l'interesse dei soci con gli altri interessi coinvolti, e l'organo di controllo della società dalla responsabilità per non aver vigilato che la gestione stessa operasse in tal senso*"[77].

Le Società Benefit sono soggette ad obblighi di reportistica, ovvero sono tenute a redigere annualmente una relazione sulle attività che sono state implementate al fine di raggiungere il beneficio comune[78] (indicando le eventuali motivazioni che non ne hanno permesso il raggiungimento) e tale adempimento spetta sempre agli amministratori. In questa relazione si spiegano anche le modalità con le quali è stato ottenuto il bilanciamento degli interessi tra i diversi stakeholder o i motivi che hanno spinto a privilegiare una categoria rispetto ad un'altra. Nella relazione si evidenziano le performance ambientali e sociali raggiunte tramite la valutazione degli impatti generati ricorrendo ad uno standard di valutazione esterno alla società che deve essere oggettivo e rispondere a specifici requisiti indicati dalla legge[79]. Infine, nella relazione si illustrano gli obiettivi per il futuro e le azioni che si intendono mettere in atto per riuscire in ciò. Si tratta in sostanza di un'autovalutazione fatta dalla società stessa dell'impatto della sua attività sui diversi interessi dei differenti soggetti, misurando qualitativamente e quantitativamente le sue performance socio-ambientali. La

[75] Comma 380 ex L. 208/2015.
[76] Comma 381 ex L. 208/2015.
[77] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[78] Comma 382 ex L. 208/2015.
[79] Si vedano gli Allegati 4 e 5 della Legge di Stabilità. Le Società Benefit possono scegliere liberamente quale standard utilizzare, adottando quello più consono alla loro attività, purché risponda ai requisiti previsti dalla legge in termini di correttezza, completezza e trasparenza. Dalla lettura degli Allegati è evidente che il modello da usare non si discosta molto da quello ufficiale, proposto da B Lab. Nella relazione d'impatto andranno indicate quindi le motivazioni che hanno fatto optare per uno standard piuttosto che un altro e le ragioni che hanno eventualmente fatto propendere per un eventuale suo cambiamento.

relazione annuale deve poi essere allegata al bilancio d'esercizio ed essere pubblicata sul sito internet societario[80]. Lo scopo di tale relazione è quello di "[…] *rafforzare la trasparenza con cui l'impresa opera per la realizzazione degli obiettivi indicati nello statuto*"[81]. La sua consultazione infatti risulta utile nei confronti di molteplici stakeholder: dagli azionisti, che possono controllare come viene impiegato il loro capitale, agli amministratori, che sono così in grado di svolgere meglio i loro compiti, al pubblico in generale, che può avere una panoramica immediata di come agisce la società. Infatti, la pubblicazione sul web della relazione annuale "[…] *rappresenta – accanto all'uso nella denominazione sociale dell'espressione Società Benefit – il mezzo con il quale la società diffonde* […] *l'informazione sulle specifiche peculiarità dell'attività svolta* […]"[82].

Qualora la Società Benefit non persegua le finalità di pubblica utilità dichiarate nello statuto è soggetta alle disposizioni relative alla pubblicità ingannevole ed al codice di consumo ed è sanzionata amministrativamente dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM)[83]. Tale organo ha il compito di "[…] *vigilare sul commitment auto-impostosi dalla società*"[84], e dunque "[...] *sul corretto perseguimento dell'oggetto sociale*"[85], valutando "[…] *il comportamento tenuto alla luce degli impegni assunti e dei criteri (standard) applicati dalla Società Benefit*"[86]. Questo perché un'azienda che si avvale della denominazione di Benefit senza di fatto esserlo, poiché non persegue effettivamente il beneficio comune, ne trae un vantaggio competitivo ed in termini di reputazione, raggirando i consumatori attraverso una comunicazione non corretta e non veritiera.

La legge non prevede alcun obbligo circa l'esistenza di un organo di controllo per le Società Benefit[87]. Di conseguenza, qualora sia presente, si applicherà la disciplina ordinaria prevista dal Codice ed esso "[…] *sarà tenuto a vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto*

[80] Comma 382 ex L. 208/2015.
[81] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[82] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[83] Comma 384 ex L. 208/2015.
[84] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[85] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[86] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[87] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016

organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento nell'esercizio di tale compito. Esso dovrà però valutare la correttezza dell'operato degli amministratori anche in relazione all'attività posta in essere per bilanciare l'interesse dei soci con il perseguimento delle finalità di beneficio comune. Allo stesso tempo dovrà verificare che la nomina del responsabile della funzione di beneficio comune sia coerente con il principio dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo della società. Ove ne ricorrano i presupposti, […] *potrà esercitare il controllo contabile.* [...] *l'inosservanza degli stessi obblighi darà, infine, luogo a responsabilità dell'organo di controllo* […]"[88].

In sintesi quindi, con la nuova norma si è voluto andare ad " […] *integrare la disciplina societaria già esistente con regole che consentano: all'impresa di vincolare nel tempo i valori originari che ispirano l'attività aziendale; agli amministratori di destinare risorse e attività al perseguimento delle ulteriori finalità indicate nello statuto; al mercato, di godere di un'informativa veritiera e trasparente dell'impegno assunto dalla società per coniugare gli obiettivi di profitto e crescita dell'impresa con il rispetto del contesto socio-ambientale nel quale la stessa opera*"[89].

1.4 La creazione e la gestione di una Società Benefit: le attività e gli adempimenti necessari[90]

Per acquisire la qualifica di Benefit si configura una duplice possibilità: una società può nascere come Benefit fin dal momento della sua costituzione, o in alternativa, quando la società risulti già esistente in forma ordinaria, acquisire la qualifica successivamente, attraverso la modifica dell'atto costitutivo o dello statuto[91].

[88] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[89] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[90] Tratto da: Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016
[91] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

Può configurarsi come Benefit una qualunque società di persone o di capitali, purché affianchi allo scopo lucrativo o mutualistico una o più finalità di beneficio per la comunità[92].

Nel caso di creazione di una Società Benefit ex novo, all'atto della costituzione, dopo aver scelto preliminarmente il tipo societario ritenuto più consono, è necessario specificare nell'oggetto le finalità di beneficio comune che la società intende perseguire. Si dovranno quindi disciplinare di conseguenza gli obblighi degli amministratori (o dei soggetti delegati), prestando particolare attenzione alla rendicontazione annuale inerente al beneficio comune.

Nel caso invece in cui la società fosse già esistente, per permetterle di diventare Benefit, è necessario modificare il suo atto costitutivo o il suo statuto, al fine di inserire accanto allo scopo lucrativo o mutualistico, la finalità o le finalità di beneficio comune che la stessa intende realizzare. In ipotesi di trasformazione di società già esistente, poiché la decisione comporta la modifica del contratto sociale, dovrà essere condivisa e formalizzata dall'assemblea dei soci, conformemente a quanto stabilito dalla disciplina del Codice Civile per il tipo di società in questione. Nel caso specifico delle società di capitali, l'attuale disciplina prevede tra le cause inderogabili di recesso del socio la modifica dell'oggetto sociale, qualora questa comporti un cambiamento significativo dell'attività d'impresa. Di conseguenza l'inserimento delle finalità di beneficio comune nell'oggetto sociale legittima i soci dissenzienti ad esercitare il diritto di recesso.

A questi adempimenti iniziali se ne aggiungono altri da effettuare durante lo svolgimento dell'attività d'impresa, in corrispondenza di ogni esercizio[93].

Il processo di creazione e gestione di una Società Benefit può essere riassunto in una sequenza di 7 attività principali. Esse sono:

1. "*Definire le finalità di beneficio comune*;
2. *Costituire una Società Benefit*;
3. *Nominare uno o più responsabili*;

[92] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

[93] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

4. *Identificare gli obiettivi da perseguire nel primo esercizio*;

5. *Selezionare ed utilizzare uno standard di valutazione esterno*;

6. *Redigere la relazione annuale*;

7. *Pubblicare la relazione annuale*"[94].

Si analizzano quindi nel dettaglio le singole fasi.

1. "*Definire le finalità di beneficio comune*"[95]

In questa fase iniziale la proprietà della società (in costituzione o già costituita) sceglie di qualificarsi come Società Benefit e stabilisce quindi le finalità di beneficio comune che intende perseguire nel lungo periodo.

Questa prima attività, che discende dalla visione strategica dell'impresa, va ad influenzare sia le modalità di gestione della società sia le attività di rendicontazione che questa deve svolgere al termine di ogni esercizio.

2. "*Costituire una Società Benefit*"[96]

Questa seconda attività è differente a seconda che si tratti di costituire una nuova società, oppure che si trasformi una società ordinaria già esistente.

Nell'ipotesi di costituzione di una nuova società è richiesto l'intervento del notaio (fatto salvo il caso delle start-up innovative, per le quali la riforma del dm 17 febbraio 2016 prevede la possibilità che queste redigano l'atto costitutivo con firma digitale, attraverso l'apposita piattaforma).[97]Al momento della costituzione occorre redigere l'atto costitutivo e le clausole statutarie, specificando le finalità di beneficio comune e, di conseguenza, le modalità operative e gestionali con le quali si intende procedere. In questa fase ci si trova

[94] Tratto da: Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

[95] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

[96] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

[97] Si tratta di un procedimento facoltativo e alternativo rispetto all'ordinaria modalità di costituzione con atto pubblico.

spesso di fronte alla necessità di contemperare e bilanciare interessi che potrebbero risultare in contrapposizione tra loro. Nello specifico, nella redazione delle clausole contrattuali bisogna:

- Introdurre accanto alla denominazione o ragione sociale le parole Società Benefit o SB, per permettere alla società di avvalersi di tale qualifica, soprattutto nei rapporti con i terzi.
- Specificare nell'oggetto sociale, in aggiunta allo scopo lucrativo, le finalità di benefit che si intendono perseguire, chiarendo gli effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, che ci si impone di realizzare e le categorie di stakeholder a favore delle quali sono indirizzate queste iniziative. Tali precisazioni sono fondamentali anche per legittimare i manager ed i dirigenti ad operare in modo socialmente responsabile, senza il rischio di incorrere in azioni di responsabilità.
- Individuare, con apposita clausola, il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare i compiti volti al perseguimento delle finalità di beneficio comune.
- Disciplinare, con apposita clausola, gli obblighi degli amministratori per la redazione e la pubblicazione della relazione annuale riguardante il perseguimento del beneficio comune.

L’atto deve poi essere depositato, iscritto e pubblicato nel rispetto di quanto previsto per ciascun tipo di società dal Codice Civile.

Nel caso invece di società già esistente si deve provvedere alla modifica del suo atto costitutivo o del suo statuto. Non si tratta perciò di una trasformazione del tipo societario, ma di una modifica del contratto sociale. Anche in caso di modifica contrattuale è necessario l'intervento del notaio (fatto salvo quanto disposto per le start-up innovative). Per trasformare una società in Benefit non è sufficiente modificare l'oggetto sociale introducendovi le finalità di beneficio comune; è necessario ritoccare ed adattare anche le clausole inerenti la denominazione o ragione sociale, i doveri e la responsabilità degli amministratori, con le modalità e nei termini analoghi a quelli previsti per la costituzione di Società Benefit ex novo. Si deve inoltre introdurre un'apposita clausola statutaria, o, alternativamente, integrare le clausole recanti la disciplina del bilancio, prevedendo l’obbligo di redigere annualmente la relazione concernente il perseguimento del beneficio comune,

indicando la disciplina legale dei criteri di redazione e degli obiettivi della medesima relazione. Le modifiche devono quindi essere depositate, iscritte e pubblicate nel rispetto di quanto previsto per ciascun tipo di società dalla disciplina civilistica.

3. *"Nominare uno o più responsabili"*[98]

Nello svolgimento di questa terza attività vengono individuati il soggetto o i soggetti (il cui ruolo è già stato individuato nell'ambito dell'attività precedente) responsabili, la cui nomina deve essere inserita in un'apposita clausola dell'atto costitutivo o dello statuto (questa attività deve quindi essere svolta nell'ambito della precedente attività 2). Tali soggetti possono essere l'amministratore unico, gli amministratori (qualora si sia in presenza di un organo collegiale), altri dirigenti o figure anche estranee alla società. E' preferibile, soprattutto per le società di medie e grandi dimensioni, che in caso di amministratore unico, non si verifichi la sovrapposizione delle due funzioni.

Qualora non specificato nello statuto, spetta all'organo amministrativo nominare i responsabili.

Ai soggetti ritenuti responsabili sono affidati i compiti e le funzioni volti al perseguimento delle finalità di beneficio comune. I compiti che vengono loro assegnati fanno sì che la società venga amministrata bilanciando l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi degli stakeholder.[99] Le decisioni di amministratori e dirigenti devono quindi essere prese in modo da creare effetti positivi o quantomeno ridurre gli effetti negativi sulle categorie di soggetti indicati nel contratto sociale.

4. *"Identificare gli obiettivi da perseguire nel primo esercizio"*[100]

La quarta attività, da svolgersi solo nel primo esercizio, consiste nell'identificare gli obiettivi da perseguire nell'esercizio, in particolare in relazione al beneficio comune specificato nell'atto costitutivo o nello statuto. Si tratta di un passaggio di fondamentale importanza in

[98] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016
[99] Art. 1, comma 380 ex Legge 208/2015.
[100] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

quanto impatta inevitabilmente sulle modalità di gestione e sule azioni poste in essere dalla società durante l'esercizio.

Negli esercizi successivi al primo tale attività viene svolta durante la redazione della relazione annuale, entro la fine di ogni esercizio per l'esercizio seguente.

5. "*Selezionare ed utilizzare uno standard di valutazione esterno*"[101]

La quinta attività prevede la selezione e l'utilizzo di uno standard di valutazione esterno al fine di valutare l'impatto generato nello svolgimento delle attività d'impresa durante l'esercizio.

Esistono diversi standard e linee guida sviluppati a livello nazionale ed internazionale che una società può scegliere liberamente di utilizzare, in accordo con i propri stakeholder; la legge infatti non prescrive il ricorso ad uno standard in particolare, ma si limita a descrive i requisiti che lo stesso deve soddisfare.[102] In particolare lo standard deve essere esauriente e articolato nel misurare l'impatto, sviluppato da un ente terzo rispetto alla società, credibile e trasparente.

Tra gli strumenti esistenti i più diffusi sono:

- le linee guida di reporting G4, ovvero un quasi-standard per la redazione di report di sostenibilità promosso dal Global Reporting Iniziative;
- il sistema "Impresa Etica" proposto dal Centro per l'Innovazione e lo Sviluppo Economico - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Forlì-Cesena (CISE), che prevede anche un percorso di asseveramento per le imprese ispirato a principi e prassi contenuti nella Linea Guida UNI ISO26000 (Responsabilità Sociale d'Impresa);
- il Global Compact Self Assessment Tool sviluppato da parte di ONU Global Compact;
- il B Impact Assessment (BIA) sviluppato da B Lab.

[101] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016
[102] Allegato 4 della norma.

6. *"Redigere la relazione annuale"*[103]

La quinta attività consiste nella redazione della relazione annuale, da allegare al bilancio societario, concernente il perseguimento del beneficio comune.

La relazione annuale deve includere:

"a) la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuate dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato;

b) la valutazione dell'impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterno che comprenda le seguenti aree di valutazione[104]*:*

- Governo d'impresa (grado di trasparenza e responsabilità della società nel perseguimento delle finalità di beneficio comune, con particolare attenzione allo scopo della società, al livello di coinvolgimento dei portatori d'interesse, e al grado di trasparenza delle politiche e delle pratiche adottate dalla società).

- Lavoratori (relazioni con i dipendenti e i collaboratori in termini di retribuzioni e benefit, formazione e opportunità di crescita personale, qualità dell'ambiente di lavoro, comunicazione interna, flessibilità e sicurezza del lavoro).

- Altri stakeholder (relazioni della società con i propri fornitori, con il territorio e le comunità locali in cui opera, azioni di volontariato, donazioni, attività culturali e sociali, e ogni azione di supporto allo sviluppo locale e della propria catena di fornitura).

- Ambiente (impatti della società, con una prospettiva di ciclo di vita dei prodotti e dei servizi, in termini di utilizzo di risorse, energia, materie prime, processi produttivi, processi logistici e di distribuzione, uso e consumo e fine vita).

c) la descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo"[105].

---

[103] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

[104] Le aree di valutazione sono specificate nell'Allegato 5 della norma.

7. *"Pubblicare la relazione annuale"*[106]

La settima ed ultima attività riguarda la diffusione della relazione annuale. Essa infatti deve essere allegata al bilancio di esercizio (e quindi depositata presso il registro delle imprese) ed inoltre pubblicata sul sito internet aziendale, qualora esita.

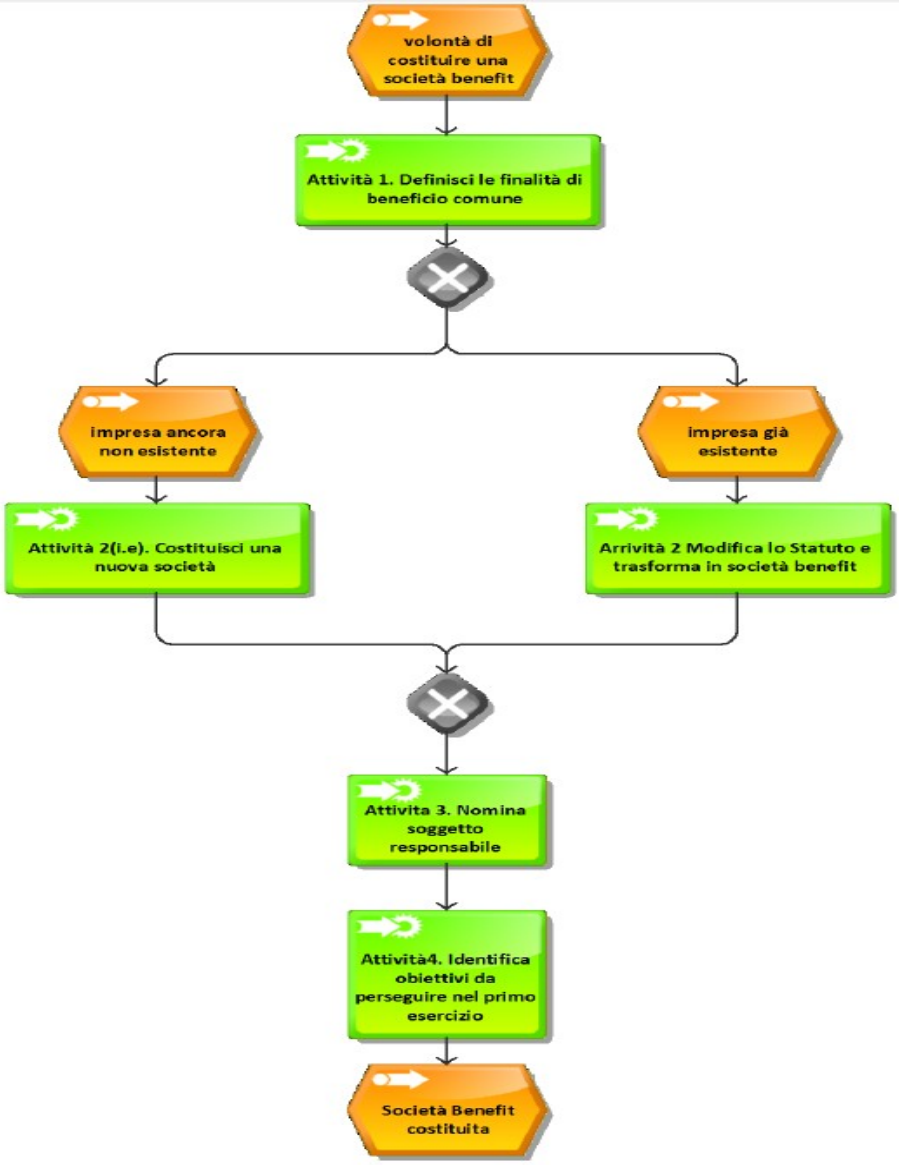

Figura 2. Costituzione di una Società Benefit
Fonte: Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

[105] Tratto da: Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016
[106] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

Figura 3. Il processo di gestione di una Società Benefit: le attività da svolgere ogni anno
Fonte: Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

1.5 I vantaggi e gli "svantaggi" dell'essere Società Benefit

Come già evidenziato, il legislatore non ha previsto alcun tipo di incentivo (fiscale/contributivo/finanziario o in termini di deroga rispetto alla legge ordinaria) per le società che decidano di costituirsi come Benefit o di diventarlo tramite trasformazione successiva. Infatti, una volta scelto il tipo societario più consono, verrà applicata la disciplina giuridica tipica della forma prescelta e questo vale anche per l'aspetto tributario. Sono invece previsti degli oneri sotto il punto di vista della conversione della forma societaria e della rendicontazione. Non vi è perciò nessuna agevolazione diretta ed immediata in termini economici conseguente all'adesione all'universo Benefit. L'assenza di incentivi può essere interpretata come una mancata o scarsa convenienza nell'adottare il nuovo modello societario. La mancata previsione di agevolazioni contribuisce perciò a distinguere tra coloro che vogliono realmente cambiare, perché riconoscono e sentono il cambiamento come una necessità e coloro che invece lo farebbero motivati da altri fini. Ciò che porta ad optare per il paradigma Benefit è infatti in primis la volontà di sposare la causa sottostante il movimento. Si tratta di una scelta assolutamente libera, svincolata da ritorni lucrativi e motivata invece unicamente dal desiderio di partecipare e contribuire in maniera attiva al cambiamento.

L'assenza di incentivi non dovrebbe però stupire più di tanto, se si considera che il principio alla base delle B Corp e delle Società Benefit è la convinzione che le aziende abbiano lo stesso potere delle istituzioni nel cambiare il mondo, sottendendo quindi al ruolo propositivo che rivestono le imprese nella società, andando proprio a sopperire lo scarso apporto delle istituzioni.

Lo stesso Senatore Mauro del Barba a questo proposito ha dichiarato che "[…] *gli imprenditori hanno finalmente modo di riappropriarsi del loro sogno originario, quello di avere un impatto positivo sul mondo*"[107] e che "[…] *non è stato messo alcun incentivo fiscale per la conversione delle società in benefit corporations in quanto non vogliamo che parta la corsa ai quattrini, bensì vogliamo che partano le eccellenze già acquisite da parte di innumerevoli imprese italiane*"[108].

[107] Mauro del Barba
[108] Tratto da: http://www.agi.it/economia/2016/02/26/news/fondazione_mattei_in_italia_costituite_gia_5_societa_benefit-563220/

L'assenza di incentivi diretti viene comunque ad essere compensata da diverse conseguenze associate all'essere Benefit, come risulta da alcune evidenze riscontrate nell'esperienza americana. Come già sottolineato infatti il modello Benefit si propone di creare e garantire dei benefici a vantaggio di tutti gli stakeholder dell'azienda, grazie al bilanciamento tra interessi finanziari e non. In particolare l'adozione del paradigma Benefit viene associato a[109]:

- Una "*garanzia di protezione legale degli amministratori*"[110], le cui responsabilità risultano quindi ridotte:

  Agli amministratori di Società Benefit, obbligati a perseguire finalità di beneficio comune assieme allo scopo di lucro, bilanciando gli interessi dei soci e degli altri stakeholder, viene infatti garantita protezione legale. Questa previsione, se da un lato "[...] *amplia la discrezionalità degli amministratori* [...]"[111], dall'altro "*ne circoscrive la responsabilità, rendendoli immuni da azioni da parte dei soci per aver considerato nelle proprie scelte strategiche anche profili sociali e ambientali, oltre a quello della massimizzazione del profitto* [...]"[112]. La riduzione di responsabilità degli amministratori avviene ricorrendo alla "delega di attribuzione".
- La sicurezza che l'impresa continuerà nel tempo ad impegnarsi per gli scopi dichiarati nello statuto, per perseguire le finalità di beneficio comune indicate nello stesso[113]. Inoltre la società si impegna a far conoscere in maniera trasparente le modalità adottate e le azioni messe in atto per raggiungere gli scopi[114].
- Un possibile aumento nella quantità e nella "qualità" degli investimenti:

  Come dichiarato da Goldman Sachs "*oggigiorno è in continuo aumento il flusso di capitali indirizzati su modelli di business sostenibile, e il mercato sta premiando le*

[109] Tratto da: http://benefitcorp.net/busines/why-become-benefit-corp e da: Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

[110] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

[111] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016

[112] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016

[113] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

[114] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

aziende leader e i nuovi protagonisti […]"[115]. Il fatto di essere Benefit costituisce una circostanza in grado di incrementare l'attrattività della società e quindi gli investimenti complessivi su di essa. Sono state individuate diverse motivazioni che possono spiegare questo fenomeno[116]:

1. E' stato riscontrato in diversi studi[117] che la sostenibilità è in grado di migliorare le performance operative aziendali e, di conseguenza, i flussi di cassa; tutto ciò si ripercuote inevitabilmente sull'attrattività degli investimenti e sui loro rendimenti;
2. Il maggior numero di stakeholder interessati e colpiti dall'attività di una Società Benefit;
3. La rilevanza delle informazioni non finanziare nella scelta degli investimenti al giorno d'oggi[118];
4. L'interesse dimostrato dagli investitori del mercato pubblico nei confronti dell'ambiente, della comunità e dell'organizzazione aziendale, ovvero i cosiddetti fattori ESG (Environmental, Social e Corporate Governance). Un buon governo di tutti questi fattori aumenta la probabilità che queste aziende gestiscano in maniera efficace il rischio d'impresa nel lungo termine;
5. Essere una Società Benefit potrebbe far aumentare gli investimenti tendenzialmente a lungo termine, detti Impact Investment Capital (o Investimenti a Impatto Sociale)[119], rispetto a quelli di breve. Questo perché, con tale modello societario, gli investitori hanno la sicurezza di detenere azioni in una società che si è obbligata a perseguire gli obiettivi e le responsabilità indicati nello statuto anche in futuro e quindi a prescindere dai mutamenti che possono avvenire;

[115] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[116] Tratto da http://benefitcorp.net/investors/who-investing-benefit-corps
[117] Da uno studio condotto su 200 casi è emerso che nell'88% dei casi le aziende fortemente impegnate sul fronte della sostenibilità hanno migliori performance operative con conseguenze dirette positive sui profitti e nell'80% dei casi tali pratiche sostenibili hanno un ritorno significativo sugli investimenti.
[118] Secondo una ricerca, il 64% degli investitori sceglie gli investimenti in base all'informativa non finanziaria e ritiene che molte imprese non siano abbastanza trasparenti nell'evidenziare gli aspetti ed i rischi non-financial.
[119] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

6. Una Società Benefit ha la possibilità di vedere accrescere le occasioni di accesso anche ad investimenti di capitale privato, forniti dai consumatori più consapevoli e sensibili al tema della sostenibilità[120];
7. Una generale maggiore garanzia fornita dalle Società Benefit, derivante dalle maggiori protezioni fornite in ambito legale, di responsabilità e di trasparenza.

- Una migliore reputazione aziendale[121]:

  "*Alle BC possono essere estesi tutti i benefici* […] *associati alla RSI, soprattutto con riguardo alla reputazione d'impresa*"[122].[123] Le Società Benefit riscontrano un grande favore tra il pubblico, soprattutto nei confronti del cliente finale, grazie al fatto di prestare molta attenzione anche alla dimensione socio-ambientale; di conseguenza la comunità riconosce loro questo merito. Il fatto che solo le Società Benefit possano "[…] *introdurre, accanto alla denominazione sociale, le parole: «Società benefit» o l'abbreviazione: "SB" e utilizzare tale denominazione nei titoli emessi, nella documentazione e nelle comunicazioni verso terzi"* [124]può divenire una sorta di "marchio" di garanzia e di trasparenza, "[…] *con relativo valore reputazionale* […]"[125], contribuendo ad incrementare la nomea aziendale e la visibilità. L'indicazione "SB" accanto alla denominazione sociale e nella documentazione fa intendere subito a chiunque si interfacci con la società che essa presta una particolare e reale attenzione alla sostenibilità. Diversamente non è così agevole e subitaneo conoscere l'esistenza di eventuali cause sociali ed ambientali per le quali un'azienda si batte, poiché queste informazioni possono essere reperite solo dopo un'attenta ricerca. La sigla "SB" diviene quindi una modalità di segnalazione immediata ed affidabile dell'impegno concreto in ambito sociale e sostenibile, con tanto di risultati verificati,

---

[120] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

[121] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

[122] Galeota Lanza G., *Nuove sinergie tra territori e impresa: le Beneft Corporation come possibili attori di sviluppo sostenibile. Le recenti esperienze italiane*, Documenti Geografici, n. 1, 2017 (consultabile al link: http://www.academia.edu/31806324/Nuove_sinergie_tra_territori_e_impresa_le_Benefit_Corporation_come_possibili_attori_di_sviluppo_sostenibile._Le_recenti_esperienze_italiane)

[123] Con riferimento alla RSI, vedere capitolo 2 (paragrafi 2.1 e 2.3).

[124] Comma 379 ex Legge 208/2015.

[125] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016

accessibili e consultabili da parte di tutti. Di conseguenza, la semplice sigla può divenire un "*enforcement pubblicistico*"[126], fungendo da elemento di attrattività per il pubblico e di differenziazione competitiva.

- La possibilità di "*attrarre giovani talenti*"[127]:

  E' stato dimostrato da diverse ricerche che le nuove generazioni di dipendenti, ma anche di consumatori, abbiano esigenze diverse rispetto a quelle del passato, mostrando un grande interesse per gli aspetti di sostenibilità e dichiarandosi quindi più propensi ad intrecciare rapporti con aziende socialmente più responsabili a parità di altre condizioni ed addirittura anche in presenza di salari inferiori. Sempre più spesso infatti, lo scopo e la mission aziendali si rivelano centrali nella scelta del proprio datore di lavoro.

1.6 La nascita di B Lab e delle B Corp: da AND 1 alle B Corp[128]

A creare le B Corp, o B Corporation certificate, sono stati Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan ed Andrew Kassoy, rispettivamente un imprenditore, un manager ed un investitore. Essi sono i co-fondatori di B Lab, l'azienda non profit con sede in Pennsylvania, che è alla base del movimento B Corp.

Le passate esperienze professionali ed il forte interesse dimostrato in ambito sociale dai tre fondatori durante la loro vita hanno inciso in maniera significativa sulla nascita e sull'orientamento di B Lab[129].

Gilbert e Houlahan sono stati due dei fondatori di AND 1, un'azienda americana di abbigliamento e calzature da basket, nata nel 1993 come start-up. Nonostante non si

---

[126] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016

[127] Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

[128] Tratto da: Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

[129] A tale proposito è interessante ricordare quanto segue:

- Gilbert ha manifestato un forte interesse nei confronti di marchi socialmente responsabili (come Patagonia e Ben & Jerry's);
- Houlahan si è impegnato nell'individuazione delle migliori pratiche per promuovere imprese ispirate a valori di responsabilità sociale e ambientale in cerca di capitali per crescere;
- Kassoy ha nel suo background un'esperienza di private equity a Wall Street ed è stato inoltre attivo nell'imprenditoria sociale come consigliere di amministrazione presso Echoing Green (una capital venture che si occupa di trasformazioni sociali) e Freelancers Insurance Company (una B Corp certificata).

etichettasse come tale e non fosse nata con l'intento specifico di apportare benefici alla società, AND 1 poteva già essere definita un'azienda socialmente responsabile, come è testimoniato dalle numerose iniziative di cui si faceva promotrice a beneficio di dipendenti, collaboratori e comunità. A tale proposito, infatti, la società concedeva congedi parentali e curava il benessere psico-fisico dei propri dipendenti; applicava ai propri fornitori esteri codici di condotta in grado di tutelare la salute e la sicurezza, assicurava retribuzioni congrue e favoriva la crescita professionale; devolveva ogni anno in beneficienza il 5% dei suoi utili a favore di organizzazioni locali. Per questi motivi AND 1 era un'azienda per cui i dipendenti erano felici ed orgogliosi di lavorare. Inoltre l'azienda godeva di una buona posizione finanziaria, essendo diventata in meno di dieci anni il secondo marchio di scarpe da basket negli USA.

Nel 2005 però, di fronte ad una serie di fattori esterni e a qualche errore di gestione interna[130], la situazione dell'azienda peggiora, giungendo alla conclusione che fosse meglio venderla. Così, nel giro di poco tempo, oltre all'azienda stessa, anche tutti gli impegni sociali presi da AND 1 nei confronti di dipendenti, collaboratori esterni e comunità, vengono meno.

A seguito dell'epilogo della vicenda di AND 1, Gilbert, Houlahan e Kassoy si pongono come obiettivo quello di realizzare "[…] *il massimo del bene per quante più persone possibili ed il più a lungo possibile*"[131]. Tuttavia come poter realizzare ciò non è stato chiaro fin da subito, dando il via ad una serie di tentativi.

La prima soluzione ipotizzata è stata quella di creare un'azienda con l'obiettivo specifico di apportare benefici alla società. Ben presto però Gilbert, Houlahan e Kassoy si rendono conto che, anche qualora fossero stati capaci di dare vita ad una società in grado di raggiungere l'obiettivo, una singola impresa non sarebbe di certo bastata per affrontare una simile sfida a livello globale. La seconda ipotesi presa in considerazione è stata quella di istituire un fondo di investimento basato su principi etici. Esso sarebbe servito per aiutare a creare una decina di aziende, invece di una sola come originariamente suggerito; ma nemmeno un

[130] In particolare:
-il consolidamento del settore dell'abbigliamento e calzaturiero;
-l'erosione delle quote di mercato di AND1 da parte di Nike, azienda leader nel settore delle calzature sportive;
-il contesto di crisi economico-finanziaria;
-l'ingresso nel capitale di AND1 investitori esterni;
-la contrazione dei margini operativi di AND1.
[131] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

numero circoscritto di aziende sarebbe riuscito nell'intento di risolvere i problemi e le questioni socio-ambientali su larga scala.

Dopo aver approfondito la questione coinvolgendo e parlando direttamente con imprenditori, investitori e leader del pensiero, Gilbert, Houlahan e Kassoy capiscono che se si vogliono supportare, incrementare e rafforzare le iniziative di sostenibilità sociale ed ambientale all'interno del settore economico sono necessari 2 componenti infrastrutturali:

1. Un quadro normativo di riferimento, che riconosca queste aziende dando loro modo di crescere e svilupparsi, mantenendo al contempo mission e valori originali;
2. Degli standard di riferimento attendibili ed affidabili, che permettano alle aziende sostenibili di distinguersi ed emergere rispetto ai competitors nel mercato. Questo perché, al giorno d'oggi, il rischio di greenwashing è molto elevato[132].

Così nel 2006, sulla base di queste considerazioni, Gilbert, Houlahan e Kassoy fondano B Lab, con l'intento di "[…] *sfruttare la forza e le energie del mondo imprenditoriale per risolvere problemi sociali e ambientali.*"[133]

Queste le parole dei fondatori: "*We envision a new sector of economy, which harnesses the power of private enterprise to create public benefit.*"[134]

B Lab viene definito il motore organizzativo e la forza trainante del movimento B Corp; B Lab si propone infatti di aiutare le persone a gestire le loro imprese - e quindi il business - come una forza positiva, assumendo in questo compito la funzione di guida, fungendo quindi da modello per tutte quelle realtà aziendali che pongono sullo stesso piano aspetto economico e questioni sociali. Le B Corp sono infatti "[…] *a favore del business, dell'ambiente, delle comunità e dei consumatori*"[135].

[132] Con riferimento al rischio di greenwashing si veda il paragrafo 1.10.
[133] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[134] B Lab.
[135] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

In particolare, B Lab si pone tre obiettivi:

1. Emettere il marchio B Corp, grazie al quale creare una comunità di aziende for benefit;
2. Fare lobbing affinché l'impresa for benefit trovi finalmente riconoscimento anche a livello giuridico-normativo;
3. Diffondere standard oggettivi e rigorosi di valutazione delle prestazioni aziendali, che prendano in considerazione la creazione di valore complessivo.

Gli intenti dei fondatori di B Lab e di tutti coloro che aderiscono al movimento B Corp sono chiaramente espressi nella Dichiarazione di Interdipendenza, la quale recita:

"Immaginiamo un nuovo settore dell'economia

che attraverso la forza delle aziende crei beneficio per tutti.

Questo settore si è arricchito di una nuova forma, la B Corporation,

che attraverso la propria attività di business

decide volontariamente di avere un impatto ambientale e

sociale positivo per tutti i portatori di interesse, non solo per gli azionisti.

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,

che tutte le aziende dovrebbero essere gestite in modo da creare benessere

alle persone e al pianeta,

che attraverso i propri prodotti e servizi, le pratiche e il profitto,

le aziende dovrebbero ambire a creare un beneficio per tutti.

Per fare questo riconosciamo che ognuno di noi è dipendente dall'altro

e perciò responsabile di ciascun altro e delle generazioni future."[136]

Le B Corp cooperano tra di loro affinché tutto ciò possa realizzarsi.

Questa nuova concezione di impresa comporta una ridefinizione del concetto stesso di successo imprenditoriale, introducendo un nuovo modello di business nel quale la competizione diventa di tipo positivo, dando luogo ad un processo virtuoso in cui le aziende non competono più per essere le migliori al mondo, ma per essere le migliori per il mondo.[137]

In realtà gli stessi co-fondatori di B Lab sono concordi nell'ammettere che l'intuizione di utilizzare la forza delle imprese per creare ricchezza e benessere duraturi e a vantaggio di tutti non sia propriamente innovativa. Infatti "*la comunità B Corp nasce da oltre cinquant'anni di grande impegno nella microfinanza, nello sviluppo delle comunità, nella proprietà cooperativa, nelle tecnologie pulite e nei movimenti che si battono per gli investimenti socialmente responsabili"*[138]. In quest'ottica *"La B Corp certificata è solo l'ultimo stadio in ordine di tempo di un processo in continua evoluzione"*[139].

Il team di B Lab, avvalendosi della collaborazione di aziende, investitori e giuristi, ha elaborato un insieme completo di requisiti e prescrizioni sia a livello normativo sia a livello di performance, iniziando a certificare le prime B Corp nel 2007.

[136] Dichiarazione di Interdipendenza delle B Corp. Tratto da: Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[137] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[138] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[139] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

1.7 La Certificazione B Corp

"*Le B Corp certificate sono imprese che hanno ottenuto la certificazione di B Lab,* [...], *per aver soddisfatto standard rigorosi in termini di performance sociali e ambientali, accountability e trasparenza*"[140]. Possono richiedere ed ottenere la Certificazione B Corp tutte le tipologie di aziende for profit, mentre restano escluse da tale possibilità le organizzazioni non profit[141].

Lo strumento gratuito appositamente creato da B Lab ai fini della Certificazione è il B Impact Assessment, o BIA: si tratta di uno "*standard internazionale che misura il valore del Beneficio e Impatto Assoluto ambientale, sociale ed economico di un'azienda*"[142]. Essendo standardizzato, esso può essere utilizzato dalle imprese di qualunque dimensione ed operanti in qualsiasi settore.

L'ottenimento della Certificazione B Corp prevede tre fasi[143]:

1. Autovalutazione dell'azienda attraverso il BIA[144]: durante questa prima fase qualunque azienda lo desideri può valutare le proprie performance di sostenibilità, compilando volontariamente il questionario BIA. Normalmente le risposte vengono fornite dal CEO poiché è la figura che è in possesso di una visione d'insieme dell'azienda e dei suoi obiettivi. Successivamente è necessario inviare dei documenti a supporto di quanto dichiarato.

2. Convalida dei risultati del BIA effettuata da B Lab[145]: è una fase di revisione di quanto dichiarato in precedenza e di maggiore approfondimento della conoscenza della realtà aziendale che vuole certificarsi; è anche un momento che aiuta a chiarire le domande sulle quali si sono riscontrate maggiori difficoltà. Nell'ipotesi in cui, terminata la verifica, il punteggio sia aumentato, saranno da allegare gli eventuali documenti corrispondenti necessari.

---

[140] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[141] http://www.societabenefit.net/b-corp-e-societa-benefit-2/
[142] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[143] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[144] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[145] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016

3. Sottoscrizione della Dichiarazione di Interdipendenza[146]: terminata la valutazione, se in possesso di tutti i requisiti necessari, l'azienda può firmare la Dichiarazione di Interdipendenza, nella quale sono indicati gli intenti ed i diritti delle B Corp. In questo modo si sancisce l'ufficializzazione dell'ottenimento della Certificazione e dell'ingresso nella community.

L'acquisizione della Certificazione e l'utilizzo del marchio "Certified B Corp" sono associati al pagamento di una tariffa annuale in proporzione al fatturato aziendale, il cui importo minimo è di 500 €.

La durata della Certificazione è di 2 anni, al termine dei quali è possibile ri-certificarsi, ripetendo il procedimento sopra esposto; si tratta cioè di aggiornare il BIA ed allegare la relativa documentazione che sarà nuovamente verificata da B Lab. Per potersi ri-certificare quindi un'azienda deve dimostrare di continuare ad impegnarsi e di avere risultati sul fronte della sostenibilità.

Il BIA valuta e certifica l'impatto Benefit di un'impresa[147], ovvero misura il valore complessivamente generato nella performance sociale ed ambientale di un'azienda utilizzando una scala che va da 0 a 200 punti, dove ogni punteggio superiore allo zero indica che l'azienda sta attuando delle pratiche in grado di esercitare riflessi positivi sulla comunità e sull'ambiente. La soglia per essere qualificati come B Corp certificata è pari ad 80 punti verificati da B Lab. È stato stimato che, in genere, le aziende che si sottopongono al BIA ottengono un punteggio tra i 40 ed i 60 punti, mentre il punteggio mediano delle B Corp certificate è di 95[148]. B Lab mette a disposizione delle aziende delle guide contenenti consigli e spunti sulle migliori pratiche che si possono implementare per ottenere dei miglioramenti nel punteggio complessivo. Dalla misurazione della propria performance è infatti possibile pervenire ad una maggiore consapevolezza della propria realtà aziendale per realizzare poi dei miglioramenti a lungo termine, a favore di tutti.

[146] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[147] Simoncini D., *La rivoluzione delle B corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016, pp. 68-72
[148] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

Il B Impact Assessment permette inoltre di confrontare i risultati ottenuti dalla propria azienda con quelli di altre che hanno deciso di sottoporsi al BIA[149].

È importante sottolineare come la compilazione del BIA non comporti la trasformazione immediata in B Corp certificata e non obblighi l'azienda che l'ha eseguita a diventarlo[150]. Per ottenere la Certificazione, oltre a dover totalizzare un minimo di 80 punti, è necessario sostenere un costo annuale ed essere un'impresa che opera da almeno 12 mesi. Questa ultima condizione è richiesta poiché la Certificazione "[…] *prende in esame le performance del passato, più che le intenzioni future*"[151]. È stata però introdotta recentemente una "Certificazione in corso" per le realtà aziendali con meno di sei mesi, per venire incontro alla volontà anche delle start-up di entrare a far parte del movimento B Corp fin dalla loro costituzione.

Il processo di certificazione comporta l'analisi dell'intera realtà aziendale, restituendo come output il B Impact Report, ovvero un rapporto sintetico sulle performance dell'azienda suddiviso in quattro sezioni[152]:

1. "*Lavoratori*;
2. *Comunità*;
3. *Ambiente*;
4. *Governance*"[153].

Tramite queste aree si riesce ad indagare l'impatto positivo del modello aziendale sulle persone, sulla comunità e sull'ambiente, in una prospettiva di lungo termine.

1. "*Lavoratori*"[154]

Nella sezione relativa ai dipendenti si esamina il modo in cui l'azienda gestisce le sue risorse umane, con riferimento in particolare ad emolumenti, benefit e attività di formazione. Alcune delle voci prese in considerazione sono: la garanzia di stipendi adeguati a dipendenti e collaboratori, l'erogazione di prestazioni sanitarie, il tasso di tournover dei dipendenti, la

[149] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[150] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[151] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[152] Tratto da: Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[153] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[154] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

sicurezza del posto di lavoro, il coinvolgimento dei lavoratori nella gestione proprietaria attraverso gli utili e le stock option.

2. "*Comunità*"[155]

La sezione concernente la comunità valuta l'impegno dell'azienda nella creazione di posti di lavoro, nell'assicurare la rappresentatività e la diversità delle categorie solitamente in minoranza, nelle iniziative civiche e filantropiche, nel coinvolgimento delle realtà locali e nella trasparenza della supply chain.

3. "*Ambiente*"[156]

Nella parte relativa all'impatto ambientale si indagano l'efficienza dei consumi, il ciclo di vita dei prodotti utilizzati, le emissioni ed i rifiuti generati, i trasporti, la distribuzione ed i fornitori.

4. "*Governance*"[157]

Nella sezione governance si valutano l'accountability e la trasparenza aziendale, analizzando l'effettivo inserimento nella mission dell'impegno in sostenibilità, l'engagement degli stakeholder e la condivisione delle informazioni con gli stessi.

Il B Impact Report funziona come "un'etichetta nutrizionale" per i prodotti alimentari[158], mostrando il punteggio ottenuto dall'azienda in ciascuna sezione della valutazione.

Rispetto ad altre certificazioni, più ristrette e limitate nella valutazione, la Certificazione B Corp permette quindi di avere "[…] *un'istantanea completa dell'azienda nel suo insieme* […]"[159]. Infatti "*la certificazione B Corp è per molti versi simile alla certificazione LEED per l'edilizia ecosostenibile, alla certificazione Fair Trade per il caffè o a quella USDA Organic per il latte. C'è però una differenza sostanziale: la certificazione B Corp valuta un'impresa nella sua globalità (ad esempio per il coinvolgimento dei lavoratori e della comunità, l'impatto ambientale e il modello di governance) anziché limitarsi ad un singolo aspetto (per esempio*

[155] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[156] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[157] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[158] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[159] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

l'edificio o un prodotto) [...]"[160]. Il fatto stesso di analizzare l'impresa in toto "[…] *aiuta a distinguere tra aziende autenticamente "buone" e quelle che si limitano a un buon marketing*"[161].

Come si evince da quanto sopra, il processo di certificazione è estremamente rigoroso ed "[…] *occorre impegnarsi seriamente per completarlo: ciò aiuta a escludere le aziende che non sono realmente interessate a raggiungere gli alti livelli di performance, accountability e trasparenza necessari*"[162]. La Certificazione B Corp costituisce infatti, ad oggi, *"il massimo standard per le aziende socialmente responsabili"*[163]; ecco perché è possibile affermare che il movimento B Corp sia sinonimo e garanzia di aziende tra le più attente al mondo agli aspetti di sostenibilità sociale ed ambientale.[164]

Il B Impact Assessment permette dunque di passare dall'ambizione di fare impresa con un impatto positivo alla realizzazione e misurazione di tale intenzione tramite una serie di iniziative ed azioni concrete. Infatti "*le B Corp sono importanti perché rappresentano qualcosa di concreto e di misurabile. La Certificazione B Corp trasforma concetti sfuggenti quali il "rispetto dell'ambiente" o la "responsabilità d'impresa" in qualcosa di tangibile e misurabile, che può essere facilmente identificato, giudicato attendibile e sostenuto*."[165] In pratica quindi il BIA permette di misurare la RSI delle aziende.

1.8 Perché diventare una B Corp certificata[166]

Il movimento delle B Corp è rilevante non solo se osservato in una prospettiva globale (come dimostrato dalla diffusione, dal coinvolgimento e dall'impatto sulle aziende), ma anche se analizzato in un'ottica più ristretta, facendo riferimento alla singola impresa[167]. È stata infatti

[160] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[161] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[162] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[163] Rivista Inc.
[164] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[165] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[166] Tratto da: Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[167] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

stilata una lista di dieci vantaggi che un'azienda può ottenere grazie alla Certificazione B Corp. Essi sono[168]:

1. "*Far parte di una comunità di leader che condividono gli stessi valori;*
2. *Attrarre talenti e coinvolgere i dipendenti;*
3. *Rafforzare il Brand, migliorare la credibilità e alimentare la fiducia;*
4. *Generare visibilità sui media;*
5. *Migliorare le proprie performance e confrontarle con quelle di altre aziende;*
6. *Attrarre investimenti;*
7. *Proteggere la mission aziendale nel lungo periodo;*
8. *Comunicare con una voce collettiva;*
9. *Risparmiare denaro;*
10. *Guidare il cambiamento*"[169].

1. "*Far parte di una comunità di leader che condividono gli stessi valori*"

Tra tutti i vantaggi attribuibili all'essere B Corp, quello che ha stupito maggiormente coloro che sono entrati a far parte del movimento è stato il valore attribuito dai partecipanti al network, assieme alla collaborazione e ad uno spiccato spirito di squadra, frutto della condivisione dei valori di fondo e del perseguimento del medesimo obiettivo. Infatti "[…] *molti imprenditori hanno affermato che inizialmente si erano interessati alla certificazione B Corp per sfruttare i vantaggi in termini di marketing, ricevere sconti su prodotti o servizi oppure per poter confrontare le proprie performance a livello di impatto sociale e ambientale. Eppure, quasi per tutti, è stata la forza della comunità, nonché la sensazione di appartenere a qualcosa di più grande di una singola impresa, a rivelarsi l'aspetto più soddisfacente e gratificante della certificazione B Corp* […]"[170].

Si tratta di una specie di "rete di sostegno"[171], in cui le aziende condividono e mettono a disposizione degli altri le proprie esperienze e conoscenze, dove "[…] *ciascuna azienda diventa più grande della somma delle sue parti* […]"[172].

---

[168] Tratto da: Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[169] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[170] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[171] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[172] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

L'essere inseriti in un network permette alle imprese di creare, rafforzare ed amplificare i rapporti di partnership e di mutua collaborazione a scopo di business, che possono impattare positivamente anche sulla redditività aziendale.

La Certificazione perciò non è solo utile di per sé, ma anche per i vantaggi connessi al far parte di una comunità di imprese[173].

2. "*Attrarre i talenti e coinvolgere i dipendenti*"[174]

La Certificazione B Corp aiuta a stimolare l'impegno ed il commitment dei dipendenti dell'azienda, poiché questi ultimi, grazie ad essa, divengono consapevoli dell'importanza rivestita dalle loro azioni nel contribuire a generare un impatto positivo globale[175]. Il BIA permette infatti di coinvolgere il personale aziendale nella creazione di "[…] *una cultura aziendale solida e guidata dalla mission*"[176].

Inoltre, come evidenziato da Goldman Sachs, per riuscire ad attrarre e trattenere i talenti della cosiddetta generazione Y, la quale costituisce circa il 50% della forza lavoro, è necessario che le aziende riescano non solo a conciliare i tempi di vita e di lavoro, ma anche ad "[…] *allineare i valori personali e aziendali* […]"[177], rendendo possibile lavorare su qualcosa cha appassioni le singole persone, offrendo "[…] *ricompense che vadano oltre il semplice guadano economico*"[178].

L'integrazione della dimensione economica, ambientale e sociale viene garantita nella Certificazione B Corp, che per questo viene considerata "[…] *un punto di partenza obbligatorio per qualsiasi impresa che aspiri ad assumere talenti della generazione Y*"[179] e a coinvolgere i suoi dipendenti.

3. "*Rafforzare il Brand, migliorare la credibilità e alimentare la fiducia*" [180]

Sempre secondo Goldman Sachs la Responsabilità Sociale è "*il fattore che ha maggiori probabilità di influenzare la fedeltà al brand, rispetto al prezzo inferiore, alla disponibilità,*

[173] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[174] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[175] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[176] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[177] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[178] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[179] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[180] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

alla qualità e al prestigio dei prodotti"[181]. Inoltre, sempre più consumatori ricercano in maniera attiva informazioni riguardanti le pratiche responsabili di un'azienda prima di effettuare l'acquisto e tale tendenza è destinata ad aumentare, a mano a mano che il peso percentuale della generazione Y crescerà in proporzione sul totale dei consumatori.[182]

La Certificazione B Corp è una "[…] *procedura indipendente e rigorosa* […]"[183] tramite la quale un ente esterno garantisce che le attività dell'impresa, in ogni suo ambito, siano svolte in modo da generare l'impatto positivo che questa si è prefissata, richiedendo che vengano rispettati determinati standard e rendendo quindi concreta e misurabile la Responsabilità Sociale d'Impresa. Inoltre essa permette di aumentare la trasparenza e migliorare l'accountability delle performance socio-ambientali aziendali. Per questi motivi la Certificazione è un elemento che indubbiamente può alimentare ed accrescere la fiducia dei consumatori nei confronti dell'azienda e la credibilità del suo Brand.

La Certificazione permette di migliorare la fiducia nelle relazioni non solo con i clienti ma anche con i partner aziendali.

4. "*Generare visibilità sui media*"[184]

Uno tra i vantaggi riscontrati nell'essere B Corp è quello di poter "[…] *sfruttare un effetto leva per raggiungere i media* […]".[185] Il fenomeno delle B Corp, quali imprese che utilizzano la forza del business per risolvere i problemi socio-ambientali, ha infatti destato notevole interesse nei media, riuscendo così ad incrementarne la visibilità: le B Corp sono state citate in numerosi articoli e sono stati fatti diversi servizi di approfondimento per indagare meglio questo tema. Anche il mondo accademico si è avvicinato con curiosità all'argomento, sostenendolo[186].

La visibilità sui media deriva anche del supporto fornito direttamente da B Lab, che fornisce alle aziende consigli ed aiuti pratici nell'indirizzare le attività di marketing e le pubbliche relazioni. Grazie a questo sostegno di B Lab le B Corp "più meritevoli" sono riuscite a

[181] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[182] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[183] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[184] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[185] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[186] Una dimostrazione dell'interesse riscosso dalle B Corp è il numero di tesi universitarie che sono state scritte su tale tema. (In Italia ad esempio, nel 2014/2015 sono state scritte 5 tesi di laurea).

distinguersi, venendo inserite all'interno di classifiche quali "Top Social Entrepreneurs"[187] ("Migliori imprenditori sociali"), "GOOD Company Project" e 500/5000[188]. La stessa B Lab ha stilato una classifica annuale denominata "Best for the World" ("Migliori per il mondo") premiando le aziende B Corp che hanno ottenuto i punteggi migliori a livello mondiale.

5. "*Confrontare e migliorare le performance*"[189]

Secondo molte B Corp, uno dei maggiori vantaggi attribuibili alla Certificazione è lo stesso BIA. Esso permette non solo di misurare la propria performance complessiva attuale sulle tre dimensioni della sostenibilità, ma anche di vedere se si realizzano dei miglioramenti nel tempo confrontando come varia il punteggio di anno in anno. Il B Impact Assessment è infatti estremamente utile ai fini del miglioramento continuo, perché consente di evidenziare i punti deboli sui quali concentrarsi per poter incrementare successivamente il punteggio ottenuto. Questo strumento, di conseguenza, rende più agevole l'allineamento dei processi aziendali interni, permettendo di identificare delle linee guida da seguire e delle pratiche da implementare più mirate ed efficaci. Tutto ciò si ripercuote positivamente sull'impatto complessivo ottenibile.

Inoltre il BIA permette di confrontare come si posiziona la propria azienda rispetto ad altre aziende che operano nello stesso settore.

Un altro utilizzo che può essere fatto del BIA consiste nel suo impiego per selezionare i propri fornitori e partner principali.

Infine alcune B Corp fanno riferimento al BIA per redigere il rapporto sulla responsabilità sociale aziendale, risparmiando in questo modo tempo e costi.

6. "*Attrarre investimenti*"[190]

Far parte del movimento B Corp permette alle aziende di ampliare il pubblico di riferimento anche quando si tratta di investimenti: diverse aziende infatti, a seguito dell'acquisizione della Certificazione, hanno ricevuto il sostegno di nuovi investitori.[191]

---

[187] Classifica di Bloomberg Businessweek.
[188] Graduatoria di Inc.
[189] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[190] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[191] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

Oltre a quei soggetti che fanno della qualifica B Corp una preferenza per i loro investimenti, anche gli investitori tradizionali ne sono attratti per il ritorno economico-finanziario associato a queste aziende, dal momento che "[…] *le aziende che produrranno maggior valore per i propri stakeholder nei prossimi dieci anni produrranno anche i migliori ritorni finanziari*".[192] Vi sono inoltre anche aziende interessate ad acquisire delle B Corp, per lo spirito innovativo e l'ottima reputazione che le contraddistingue. In quest'ultimo caso la Certificazione potrebbe avere un potere tale da far sì che i clienti fedeli all'azienda ceduta divengano nuovi clienti per la controllante.[193]

Le B Corp certificate ricevono inoltre una valutazione tramite il GIIRS (Global Impact Investment Rating System) e vengono inserite gratuitamente su B Analytics, la piattaforma pensata da B Lab per fornire informazioni utili agli investitori. Queste valutazioni forniscono una misurazione delle performance socio-ambientali affidabile, rigorosa e verificata e ciò può contribuire ad aiutare le B Corp ad attrarre capitali. Infatti, "[…] *un gran numero di investitori* […] *preferisce investire in aziende con indice GIIRS (nonché B Corp certificate)*"[194].

B Lab sostiene ancora una volta le B Corp nella loro raccolta dei fondi mettendo in contatto queste ultime con le aziende Certificate in ambito finanziario e con gli investitori istituzionali che si servono di B Analytics.

7. "*Proteggere la mission aziendale nel lungo periodo*"[195]

Le B Corp, tramite la loro successiva obbligatoria conversione in Società Benefit, permettono di "[…] *salvaguardare la mission sociale e ambientale nel corso del tempo*"[196].

8. "*Comunicare con una voce collettiva*"[197]

Al giorno d'oggi sono ormai diffusi molti movimenti e spinte diverse (come ad esempio l'agricoltura sostenibile, l'utilizzo di tecnologie green e la microfinanza) che nascono dalla consapevolezza della necessità di fare qualcosa di positivo per il mondo e dalla volontà di agire in questo senso. Il valore aggiunto dato dalla Certificazione è l'aspetto "conglobante ed unificante" creato dal Brand B Corp. Infatti "*la comunità delle B Corp organizza e amplifica queste voci così diversificate sfruttando la forza di un brand unificante. Millecinquecento*

[192] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[193] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[194] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[195] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[196] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[197] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

aziende appartenenti a oltre 120 settori economici e quarantadue Paesi sono ora in grado di parlare con una sola voce […]"[198]. Le B Corp costituiscono infatti un network di imprese, in cui le iniziative di ogni singola azienda risultano potenziate ed avvalorate dalle azioni poste in essere dagli altri membri del movimento, i quali agiscono nella stessa direzione, rafforzandosi vicendevolmente. In questo modo si costruisce una "[…] *voce collettiva che è assai più potente di quella di qualsiasi singola azienda* […]"[199].

Grazie al movimento B Corp "[…] *non siamo soli nel nostro impegno individuale per diventare una buona azienda: ci sentiamo accompagnati e sostenuti, come se facessimo parte di un'orchestra, mentre prima, in questo percorso di ricerca, ci sentivamo dei solisti*"[200].

9. "*Risparmiare denaro*"[201]

Il risparmio economico non dovrebbe essere e generalmente non è il motivo principale che spinge le imprese ad abbracciare il movimento B Corp; tuttavia essere una B Corp comporta dei vantaggi anche da questo punto di vista. Esistono infatti delle partnership create da B Lab, tramite le quali le B Corp possono ottenere degli sconti. Inoltre, tra le B Corp stesse è diffusa la prassi di praticare sconti sui loro prodotti e servizi.

10. "*Guidare il cambiamento*"[202]

Essere una B Corp significa partecipare attivamente e concretamente per cambiare il mondo e le aziende certificate fungono da esempio e da timone in questo percorso globale. Proprio per facilitare il raggiungimento di tale scopo, B Lab ha dato vita ad alleanze e partnership che coinvolgono diverse organizzazioni.

1.9 Il rapporto tra le Società Benefit e le B Corp certificate

Anche se spesso vengono usati come sinonimi avendo molti elementi in comune e anche se volute entrambe da B Lab, Società Benefit e B Corp non sono la stessa cosa. La Società Benefit è infatti una forma giuridica che consente di allineare in maniera inequivocabile la mission aziendale, proteggendola nel medio e lungo termine, mentre le B Corp certificate

[198] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[199] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[200] Affermazione di Juan Manuel Soto, CEO di Acción Verde, una B Corp colombiana che si occupa di restauro ecologico.
[201] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[202] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

costituiscono un movimento fatto di imprese che hanno ottenuto la Certificazione B Corp[203], andando a misurare le proprie performance e rispondendo a determinati ed elevati requisiti in termini di scopo, responsabilità e trasparenza stabiliti da B Lab. Nel primo caso si tratta di una "veste giuridica" che un'impresa decide di assumere; nel secondo caso invece si fa riferimento al possesso della Certificazione B Corp. La non identità tra i due fenomeni è confermata anche da fatto che, mentre una B Corp certificata per poter continuare a detenere la Certificazione deve obbligatoriamente, entro 2 anni dall'ottenimento della prima, trasformarsi in Società Benefit, non vale il viceversa e cioè una società per essere Benefit non ha bisogno di aver ottenuto la specifica certificazione di B Lab. "*Sicuramente, perseguire un approccio orientato alla sostenibilità d'impresa sul modello societario Benefit facilita notevolmente il raggiungimento dei requisiti per aggiudicarsi il Marchio, ma si può essere Benefit Corporation senza essere certificati B-Corp*"[204]. Non sempre infatti "[…] *nei territori in cui si sviluppano molte aziende certificate B-Corp vi sono leggi che danno dignità giuridica alle Benefit Corporation e viceversa*"[205]. Ad esempio "[…] *l'Italia è uno di quei paesi in cui le imprese certificate "B-Corp" erano già presenti prima che il parlamento desse dignità giuridica alle Benefit Corporation*""[206]. Un discorso analogo può essere fatto per il caso americano: in alcuni Stati degli USA infatti si riscontra la presenza di B Corp certificate, ma non è ancora stata approvata la legislazione sulle Benefit Corporation[207]; viceversa, sempre in America, vi sono Stati in cui esiste una legge sulle Benefit Corporation, ma non operano aziende certificate[208]. E' pur vero, quindi, che "[…] *la presenza su di un territorio di molte aziende certificate B-Corp è sicuramente una sorta di "indice di esigenza" della dignità giuridica delle Benefit Corporation da parte del tessuto aziendale, ma essa non sembra richiedere una sua automatica adozione legislativa*"[209].

---

[203] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[204] Focus Lab, *B Corp. Solo l'ultima tra le tante certificazioni di sostenibilità?* (consultabile al link: http://www.focus-lab.it/csr-management-2/b-corp-solo-lultima-tra-le-tante-certificazioni-di-sostenibilita/)
[205] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[206] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[207] A Washington, ad esempio, pur non essendoci la disciplina sulle Benefit Corporation, vi sono 31 aziende certificate B Corp.
[208] E' il caso, ad esempio, di Arkansas e West Virginia.
[209] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016

Tuttavia Società Benefit e B Corp possono rappresentare "due facce della stessa medaglia". Società Benefit e B Corp possono cioè essere considerate come delle forme tra loro complementari e collegate. Questo innanzitutto perché in Italia la normativa prevede l'obbligo di conversione in Società Benefit entro 2 anni per le imprese che abbiano ottenuto la Certificazione; in seconda battuta perché le Società Benefit richiedono per legge una valutazione esterna del loro impatto e questa potrebbe essere la Certificazione B Corp, essendo quest'ultima un modello agile e fruibile, che risponde esattamente a tutti i requisiti indicati nella norma di legge[210]. Infatti, una volta compilato il BIA, esso genera automaticamente un report aderente agli standard normativi.

Solitamente per le certificazioni e le adesioni volontarie, per una questione di maggiore credibilità, è opportuno rivolgersi a soggetti dotati di maggiore autorevolezza, riconoscimento e competenza, piuttosto che farsi certificare da organismi terzi poco conosciuti; per questo adottare uno standard noto, diffuso e sicuro come quello di B Lab potrebbe essere la soluzione migliore. Secondo Eric Ezechieli, il BIA sarebbe preferibile rispetto agli altri standard utilizzabili per la materialità che lo contraddistingue, ovvero l'esistenza di una reale corrispondenza tra le attività che l'azienda svolge e gli indicatori che questa sceglie per misurarle, permettendo di "[…] *capire se un'azienda crea o distrugge valore per la società*"[211]. Questo strumento "[…] *dopo aver dato delle informazioni di input, fa uscire un numero; un numero che appunto esprime quello che è l'impatto generato nelle varie aree, rispetto a una media di soggetti che hanno compilato l'assessment nello stesso settore, nella stessa classe dimensionale e in un'area geografica pur ampia che sia* […][212]". Ezechieli infatti afferma: "[…] *il BIA è un misuratore di performance, gli altri sono degli elenchi di indicatori, una raccolta di pratiche su come redigere un bilancio* […]"[213]. Inoltre esso "[…] *è gratuito, è disponibile on-line, è easy-to-use ed è customizzato in base alle*

[210] E' di questa opinione anche Eric Ezechieli, il quale afferma: "*la legge negli allegati in cui viene specificato come deve essere composto il protocollo di misurazione, ha preso esattamente la struttura del BIA come riferimento. Giustamente il legislatore italiano non poteva scrivere di utilizzare il BIA perché è uno strumento privato, così come non avrebbe potuto scrivere di utilizzare il GRI o la ISO 26000, però la struttura di riferimento è assolutamente quella del BIA*. […]". (Citazione tratta da: Barbuio C., *Comunicare sostenibilità e responsabilità: il ruolo delle Società Benefit*, Tesi di laurea, Università degli Studi di Padova, a.a. 2016/2017 (consultabile al link: http://tesi.cab.unipd.it/56303/1/CHIARA_BARBUIO_2017.pdf)). Questo perché la norma italiana è stata fatta sulla base del modello americano, il quale ha visto la luce soprattutto grazie alle pressioni esercitate da B Lab che, prima ancora che la legge sulle Benefit Corporation venisse approvata, aveva elaborato il suo standard.
[211] Eric Ezechieli.
[212] Dario De Rossi, Dottore commercialista di Treviso.
[213] Eric Ezechieli.

dimensioni dell'azienda"[214]. Non a caso "[…] *il protocollo di valutazione preferito per le Società Benefit è lo standard internazionale BIA - B Impact Assessment* […]. *Il protocollo BIA è diffuso in 47 paesi ed è già adottato da oltre 40.000 aziende, in 130 settori diversi*[215] […][216].

Infine il ricorso al BIA è possibile anche per una Società Benefit che non intenda certificarsi. Infatti, per rispettare le indicazioni della norma di legge è sufficiente rendicontare le attività svolte dall'impresa con uno qualunque degli standard esterni esistenti. In questo caso non è necessario che l'azienda raggiunga la soglia minima di 80 punti richiesti dalla Certificazione e, qualora il punteggio fosse inferiore, può comunque continuare a dichiararsi Benefit[217]. Bisogna infatti considerare che esistono Società Benefit che non hanno ancora provveduto a certificarsi, perché non ne hanno avuto il tempo, perché ritengono la specificazione giuridica sufficiente o perché temono che la Certificazione B Corp, al pari di altre certificazioni, possa nel corso degli anni perdere di efficacia e valore. Ed in effetti la legge, per essere Società Benefit non richiede alcuna certificazione, probabilmente perché questa forma societaria già di per sé vuole rendere concreto l'impegno in sostenibilità.

In generale si può affermare che è dunque possibile fare sinergia tra l'essere Società Benefit ed avere la Certificazione B Corp[218] e anzi, è probabile che questi due percorsi tenderanno sempre di più a convergere tra di loro, considerati anche i vantaggi, soprattutto in termini di garanzie, che derivano dall'ottenimento della Certificazione B Corp per una già Società Benefit.

La Certificazione, quindi, non solo rende più agevole il soddisfacimento degli obblighi sulla reportistica e sulla trasparenza, ma permette di segnalare in maniera "affidabile" l'impresa al pubblico e al mercato, essendo il logo "Certified B Corp" uno strumento di marketing riconosciuto.

La Certificazione di B Lab permette alle imprese di dichiarare e palesare al mercato il fatto di essere aziende che operano in maniera responsabile, prestando attenzione ed applicando i principi della sostenibilità lungo tutta la catena del valore. Il BIA permette quindi alle

[214] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[215] Dati relativi a marzo 2016.
[216] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[217] In tal caso spetta agli stakeholder giudicare il risultato ottenuto dall'azienda e quindi il suo effettivo e reale modo di operare.
[218] Lo stesso Eric Ezechieli definisce le Società Benefit "*in assoluta sinergia con il mondo e il movimento delle B Corp certififcate*".

imprese di distinguersi sul mercato, garantendo l'esistenza di un impatto positivo nella società. Il limite maggiore attribuibile a tale Certificazione è la mancanza di ufficializzazione e di esplicitazione degli intenti sociali ed ambientali all'interno dello statuto delle B Corp. Questo implica che la Certificazione non è in grado di garantire alcuna tutela giuridica relativamente al rispetto delle finalità che animano l'attività dell'impresa e, di conseguenza, essa non assicura che quegli stessi scopi vengano salvaguardati anche in caso di mutamento nella proprietà o nel management. Inoltre la Certificazione non è sufficiente per proteggere gli amministratori da eventuali azioni di responsabilità mosse nei loro confronti da parte dei soci, nel caso questi ultimi ritenessero ci fosse stato un utilizzo improprio delle loro risorse.[219] La Certificazione B Corp infatti "[…] *non ha risvolti istituzionali, è temporanea (rinnovabile ogni due anni) e può essere facilmente abbandonata* […]"[220].

Le B Corp, consce di questi limiti intrinseci alla Certificazione, si sono quindi attivate esercitando pressioni sulle istituzioni affinché venisse riconosciuta una maggiore tutela legale alle società che perseguono sia fini economici che non. Da queste pressioni sono infatti nate le Benefit Corporation e le Società Benefit, le quali sono invece in grado di vincolare la proprietà ed il management a perseguire gli obiettivi di impatto positivo nel lungo termine e di tutelare gli amministratori. Questo perché "[…] *l'adesione dell'azienda certificata al regime di Società Benefit implica l'assunzione di un impegno istituzionale con responsabilità degli amministratori* […]"[221] e conferisce inoltre una tutela istituzionale a tale modello aziendale, "[…] *garantendo così la durata del duplice scopo di lucro e sociale stabilito dai soci*"[222].

Normalmente, nel corso della vita dell'impresa, si possono incontrare alcune difficoltà nel preservarne i valori sociali ed ambientali originari, soprattutto quando si tratta di "*raccogliere capitali, accrescere le dimensioni, cedere l'attività o pianificare la successione al vertice*"[223]. Infatti "[…] *molte imprese*, […], *sono state avviate da leader carismatici e dinamici guidati da solidi valori sociali e ambientali. Tuttavia, qualora i fondatori originali dovessero ritirarsi, o l'azienda si trovasse nella necessità di cercare nuovi investitori per crescere, oppure fosse messa in vendita, tali solidi valori fondanti potrebbero essere accantonati dai*

[219] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[220] Simoncini D., *La rivoluzione delle B corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016, pp. 68-72
[221] Simoncini D., *La rivoluzione delle B corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016, pp. 68-72
[222] Simoncini D., *La rivoluzione delle B corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016, pp. 68-72
[223] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

nuovi CEO, investitori o proprietari in favore di un aumento degli utili nel breve periodo [...]"[224]; inoltre, soprattutto nelle grandi aziende[225], spesso i manager tendono a distribuire tutti i dividendi durante il loro ultimo mandato.

Trasformandosi in Società Benefit e modificando quindi il proprio statuto "[…] *le aziende possono proteggere la propria mission conferendo forza di legge ai valori sociali e ambientali fondamentali, il che significa che un nuovo CEO e/o nuovi investitori saranno obbligati a tener conto sia degli azionisti sia degli stakeholder quando prenderanno una decisione in futuro. Ciò aiuta a garantire che un'azienda continui ad agire positivamente nei confronti della società e dell'ambiente nel lungo periodo*"[226].

La legislazione sulle Società Benefit "[…] *crea la cornice giuridica che permette a società di rimanere ancorate alla propria mission anche dopo successioni al vertice, aumenti di capitale e persino cambiamenti di proprietà, istituzionalizzando la cultura, i valori, i processi e gli standard elevati messi in atto dagli imprenditori che le hanno fondate"*[227].

Questo perché "[…] *con la certificazione B-Corp si va a misurare l'impatto ambientale e sociale dell'azienda in un dato momento. Ma la sola certificazione non dà garanzie nel medio-lungo termine. Infatti, ad un certo momento, potrebbe cambiare il management, decidendo di togliere la certificazione. La forma giuridica, assunta legalmente dalla Benefit Corporation, invece, cambia il sistema in cui opera l'azienda nel lungo periodo. In altri termini la certificazione conferisce rigore nel breve termine, mentre la forma giuridica dà l'imprinting di missione*"[228].

Se perciò le B Corp hanno come core business la creazione di effetti benefici e sono in grado di testimoniare ed assicurare, attraverso la Certificazione, che questi sono stati realizzati, senza però dire nulla circa il perseguimento degli stessi in futuro, le Società Benefit adottano invece una prospettiva temporale di più largo respiro, garantendo che l'impegno preso nei confronti di tutti gli stakeholder dell'azienda non solo ci sia adesso, ma venga mantenuto con il passare del tempo, proteggendo la mission aziendale anche nel lungo periodo. Di

[224] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[225] Ciò accade soprattutto in America, mentre in Italia tale fenomeno è meno diffuso, essendo il capitale meno "polverizzato".
[226] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[227] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[228] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016

conseguenza, "[…] *la scelta della Società Benefit richiede l'adesione convinta e durevole dei soci* […]"[229]. In altre parole, se le B Corp creano valore condiviso, le Società Benefit creano e continueranno a creare valore condiviso nel medio e lungo termine.

Sulla base di tutte le considerazioni sopra esposte, quindi, si potrebbe affermare che "[…] *una società certificata B-Corp è pronta per diventare Società Benefit (con la trasformazione dello statuto). La dimensione dell'impatto positivo che viene misurata dalla certificazione va cioè declinata in una missione da integrare nello statuto. L'azienda deve quindi fare lo sforzo di esplicitare l'oggetto sociale rispetto al quale i futuri amministratori saranno chiamati a rispondere. Allo stesso tempo però, una società con la forma giuridica Benefit potrebbe però anche non raggiungere il punteggio necessario per la certificazione, la soglia necessaria per superare l'assessment per diventare B-Corp. E ciò perché la certificazione guarda oltre l'oggetto sociale con un approfondimento diverso, sul presente*"[230].

Un'ulteriore differenza tra i due modelli consiste nel fatto che solo le Società Benefit possono utilizzare la sigla "SB" nella ragione sociale, nei documenti e nelle comunicazioni e questo permette loro di essere immediatamente riconosciute, mentre è compito di ciascuna azienda individuare le forme più consone per diffondere e pubblicizzare il possesso della Certificazione. Per contro, alle Società Benefit non certificate non è permesso utilizzare il logo B Corp.

Inoltre è prevista per le Società Benefit, per scongiurare il rischio che venga fatta pubblicità ingannevole o che si commettano altre violazioni del codice di consumo, la redazione di una relazione annuale contente le attività for benefit realizzate ed una valutazione interna del loro impatto, con una struttura allineata a quella prevista dal BIA. Entrambi i documenti sono da allegare al bilancio annuale e da pubblicare sul sito aziendale. In questo modo si rendono noti in maniera chiara e trasparente gli impatti aziendali annuali; tuttavia, il limite maggiore della relazione d'impatto consiste nel fatto che si tratta di un'"auto-dichiarazione"[231] delle proprie performance. La Certificazione B Corp viene invece verificata da un ente terzo, ovvero B–Lab, che però, fornisce anche assistenza e supporto in ogni momento.

---

[229] Simoncini D., *La rivoluzione delle B corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016, pp. 68-72
[230] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[231] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

Infine, tra i due modelli vi è una differenza a livello di oneri: la Certificazione, come già specificato, prevede una tariffa annuale, mentre divenire Società Benefit comporta i costi necessari alle modifiche statutarie.

La tabella sottostante riassume le principali differenze tra B Corp Certificate e Società Benefit[232].

Requisito	B Corp Certificata	Benefit Corporation e Società BenefitAccountability
Accountability	Gli amministratori devono tener conto degli effetti delle loro decisioni sia sugli azionisti che sugli stakeholder	Uguale alle B Corp certificate
Trasparenza	L'azienda deve rendere pubblico un rapporto che valuta il suo impatto complessivo, redatto secondo uno standard indipendente	Uguale alle B Corp certificate
Performance	Le performance sono verificate e certificate dal B Lab attraverso lo standard B Impact Assessment. Va dimostrata una performance >= 80 punti su 200.	Auto-dichiarata
Verifiche Permanenti	Deve rinnovare la certificazione ogni due anni	L'unica verifica nel tempo è relativa ai requisiti di trasparenza
Assistenza e uso del Brand 'Certified B Corp®'	Accesso a una gamma di servizi e supporto da parte di B Lab. Le B Corp certificate possono usare il brand e il logo 'Certified B Corp' sui loro prodotti e in tutte le loro comunicazioni	Nessun tipo di supporto formale da parte di B Lab. Non è possibile usare il brand B Corp®
A chi si rivolge	Qualsiasi impresa privata in ogni parte del mondo	Solo negli Stati USA che hanno approvato la legge sulle Benefit Corporation e in altri paesi come l' Italia, dove dal 1 gennaio 2016 è stata introdotta la forma giuridica di Società Benefit
Oneri	La tariffa annuale per la certificazione B Corp varia tra 500 € e 50.000 €, in base al fatturato annuale dell'azienda. La fee copre parte dei costi operativi della non profit B Lab, consente l'accesso ai servizi per le B Corp certificate e sostiene la diffusione degli strumenti di misura dell'impatto delle B Corp (B Impact Assessment).	Negli Usa, gli oneri amministrativi variano in genere tra 70 e 200 $. In Italia gli oneri sono quelli legati alle modifiche statutarie aziendali. Documenti standard e informazioni per la ricerca di un consulente legale sono disponibili sul sito www.benefitcorp.net (USA) e in Italia sul sito www.societabenefit.net

Tabella 1. Le differenze tra le Società Benefit e le B Corp certificate
Fonte: Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

[232] Fonte: Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016 (Tabella disponibile al sito http://www.societabenefit.net/b-corp-e-societa-benefit-tabella-comparativa/)

1.10 Le Società Benefit e la Certificazione B Corp come possibili soluzioni al rischio di greenwashing

Negli ultimi decenni, e soprattutto negli ultimi anni, si è assistito alla progressiva affermazione dell'esigenza di "essere green". Di fronte ai danni sociali ed ambientali causati da uno sviluppo intensivo si è giunti alla consapevolezza della necessità di un cambiamento incentrato su di una crescita consapevole, attenta cioè al "come" si produce e non solo al "quanto"[233]. Se infatti prima si ricercava lo sviluppo "a qualunque costo", oggi si è invece consapevoli del fatto che le risorse non sono illimitate e per che questo non devono essere sfruttate senza limiti, ma preservate: "[…] *lo sviluppo "sostenibile" è ormai un passaggio obbligato di ogni politica di espansione economica*"[234], "[…] *poiché costituisce il requisito essenziale per ritrovare le condizioni di armonia e consonanza tra impresa e territorio* […]"[235]. Si è compreso cioè che la crescita e la sopravvivenza nel tempo delle imprese dipendono dalla loro capacità di soddisfare un sempre maggior numero di stakeholder; perciò è necessario che queste ricerchino e raggiungano l'equilibrio tra gli obiettivi economici, sociali ed ambientali, perseguendoli congiuntamente[236].

Diretta conseguenza di questa nuova consapevolezza è che le imprese hanno sentito sempre di più la necessità di comunicare il proprio impegno sul fronte della sostenibilità, anche in considerazione della riscontrata maggiore disponibilità da parte dei consumatori ad acquistare prodotti e servizi rispettosi dell'ambiente e della comunità. Così "*comunicare il proprio approccio alla sostenibilità pare la strada obbligata per mantenere e sviluppare la propria posizione competitiva e la propria reputazione*"[237].

Se comunicare il proprio engagement in sostenibilità è una necessità per quelle imprese che credono veramente in ciò che fanno, per altre è invece uno stratagemma per appropriarsi indebitamente dei vantaggi (reputazionali ed in termini di attrazione e fedeltà dei

---

[233] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017

[234] Galimberti F., *L'ambiente – L'economia sta imparando a consumare meno energia*, n.17 – L'economia per la famiglia, Il Sole 24 ORE

[235] Golinelli G. M., *Il CUEIM e Sinergie per lo sviluppo del territorio: alcune note a margine*, *Sinergie*, n. 90, 2013

[236] Vollero A., *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*, Sinergie, rivista di studi e ricerche, n.92, Settembre-Dicembre 2013 (consultabile al link: http://sinergiejournal.eu/index.php/sinergie/article/download/S92.2013.02/608)

[237] Vollero A., *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*, Sinergie, rivista di studi e ricerche, n.92, Settembre-Dicembre 2013

consumatori) generalmente associati a questo tipo di condotta, per riuscire ad ottenere il maggior ritorno economico possibile. Il rischio è perciò quello di utilizzare la sostenibilità come un semplice espediente di marketing, per rendere più facilmente vendibili i prodotti ed i servizi sul mercato, migliorare l'immagine e la reputazione sociale ed attrarre quegli investitori che attribuiscono valore ad un business model sostenibile. Questo rischio va sotto il nome di greenwashing[238] (= "tingere di verde") e consiste nella "*disinformation disseminated by an organization so as to present an environmentally responsible public image*"[239], che tradotto significa "*disinformazione diffusa da parte di un'organizzazione, in modo da presentare una immagine pubblica responsabile nei confronti dell'ambiente*", ovvero mostrarsi al mercato come un'azienda green e quindi attenta alla sostenibilità, senza esserlo davvero. In questo caso quindi la sostenibilità non è parte integrante del business model, dei principi, dei valori e delle pratiche aziendali, (o quantomeno non quanto lo si vuole far credere), ma solo un espediente per trarne dei vantaggi[240], sulla scia dell'apprezzamento riscontrato dalla "moda" del momento. Tramite il greenwashing si va cioè a manipolare l'immagine della società, facendola apparire più sostenibile di quanto non lo sia realmente, occultandone gli aspetti poco "eco-compatibili" o "non etici" della sua attività.

Il greenwashing ha portato a due conseguenze[241]:

1. Un crescente scetticismo da parte dei consumatori, i quali hanno diminuito la loro fiducia nei confronti della comunicazione di sostenibilità;
2. Una riduzione dei benefici normalmente associati alle pratiche sostenibili per quelle aziende che davvero si comportano in maniera responsabile, il cui operato rischia di essere messo in dubbio dai consumatori tanto quanto quelle imprese che invece praticano il greenwashing.

---

[238] Il termine nasce per opera dell'ambientalista Jay Westeervelt negli Stati Uniti negli anni '90, per riferirsi alla pratica di comunicazione adottata da molte imprese con la quale, negli anni precedenti, avevano celato le loro attività inquinanti, ricorrendo a campagne pubblicitarie "green".

[239] Definizione consultabile al link: https://en.oxforddictionaries.com/definition/us/greenwash

[240] Denozza F., Stabilini A., *Due visioni della responsabilità sociale dell'impresa, con una applicazione alla società benefit*, VIII convegno annuale dell'associazione italiana dei professori universitari di diritto commerciale "orizzonti del diritto commerciale" ,"il diritto commerciale verso il 2020: i grandi dibattiti in corso, i grandi cantieri aperti" Roma, 17-18 febbraio 2017

[241] Vollero A., *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*, Sinergie, rivista di studi e ricerche, n.92, Settembre-Dicembre 2013

I consumatori però "[…] *sono sempre meno interessati ad acquistare un prodotto "verde" da una società "marrone". Desiderano sapere che tipo di azienda produce quel determinato bene o servizio* […]"[242]. Essi sono influenzati sempre di più dal modo di operare delle aziende, più che dal prodotto stesso. A questo proposito Simon Sinek afferma: "*Le persone non comprano ciò che fate; comprano il motivo per cui lo fate*"[243]. "*I clienti desiderano rapportarsi alla storia che c'è dietro al vostro marchio: vogliono conoscere il tuo scopo nella vita, vogliono sapere perché ti alzi dal letto la mattina e per quale motivo esiste la tua azienda*"[244]. La fedeltà ad un certo marchio deriva quindi dal fatto che il consumatore si identifica nella storia e nella ragion d'essere dell'impresa[245].

Alla luce di queste considerazioni risulta interessante chiedersi se il riconoscimento di Società Benefit ed il possesso della Certificazione B Corp possano aiutare a contrastare il rischio di greenwashing. La risposta fornita dalla Fondazione Nazionale dei Commercialisti in "*Le Società Benefit – la nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*" è la seguente: "[…] *quantomeno potenzialmente, il fenomeno delle Benefit Corporation è in grado di ostacolare il greenwashing* […]"[246], perché queste società adottano una prospettiva di lungo termine che, in quanto tale, dovrebbe bastare essa stessa per minimizzare il rischio sopra menzionato.

Sempre con riguardo al rischio citato, nel documento "*Benefit Corporation – Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*" si legge: "[…] *le aziende non sono tutte uguali. La maggior parte dei business dicono di mettere le persone al centro, di creare benessere per le persone e la società. Ma quante lo fanno veramente e quando invece è solo marketing? Il paradigma delle Benefit Corporation serve per far emergere le differenze. Come diceva Bucky Fuller, "You never change things by fighting the existing reality. To change something, built a new model that makes the existing model obsolete*"[247]"[248].

---

[242] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[243] Simon Sinek, How Great Leaders Inspire Action, video di TED, 18:04, da TEDxPuget Sound, settembre 2009, https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.
[244] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[245] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[246] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[247] Bucky Fuller. Traduzione: "Non cambierai mai le cose combattendo la realtà. Per cambiare qualcosa, costruisci un nuovo modello che renda obsoleto quello già esistente".

Il motivo per cui proprio le Società Benefit fanno la differenza è il fatto che esse passano dall'intenzione all'azione[249]. Oltretutto ciò che fanno è dimostrato e supportato da risultati misurati, soprattutto quando alla qualità di Benefit si associa la Certificazione B Corp, la quale attesta il "*massimo grado della qualità dell'impegno assunto*"[250]. La sigla SB ed il logo B Corp, oltre ad essere dei "*distintivi di buona reputazione*"[251], sono diventati "[…] *un sigillo attendibile delle credenziali ambientali e sociali* [...][252]", ovvero un segno distintivo per comunicare in maniera immediata la propria condotta sostenibile.

Mentre per ottenere la Certificazione B Corp bisogna passare il controllo di B Lab, con riferimento alle Società Benefit si potrebbe avere qualche perplessità riguardo all'affidabilità ed attendibilità della valutazione d'impatto generato. Questo perché il benefit report, ovvero il principale strumento utilizzato per la rendicontazione dell'attività non finanziaria di queste società, non viene redatto da terzi, ma dagli stessi amministratori, i quali utilizzano sì uno standard esterno, ma hanno la facoltà e la libertà di scegliere quello che ritengono più opportuno. Di conseguenza potrebbero facilmente far emergere gli aspetti "più positivi" della gestione e tendere a minimizzare quelli negativi. Inoltre non sono previste per il benefit report forme di revisione o certificazione da parte di professionisti terzi. L'unica forma di controllo esterno è quella esercitata da parte dell'AGCM. Di conseguenza il pubblico potrebbe ritenere sufficiente la presenza della sigla "SB" nella denominazione per non approfondire l'effettivo impegno sociale, valutando positivamente la società sulla base del modello organizzativo adottato e confidando nell'efficacia delle forme di controllo previste dalla legge. Se bastasse solo la presenza della sigla "SB" per ottenere i benefici legati a questo "brand" molte imprese tradizionali sarebbero spinte ad attuare la trasformazione ma, come già sottolineato, è stato appurato che ciò che spinge un'azienda a diventare Benefit e a certificarsi è l'avere i principi di sostenibilità già incardinati nel proprio DNA.

---

[248] Cristina I., *Benefit Corporation – Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*, Collana Imprese Responsabili di CSR Piemonte, 2015. La pubblicazione è consultabile on line all'indirizzo: www.csrpiemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm

[249] Cristina I., *Benefit Corporation – Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*, Collana Imprese Responsabili di CSR Piemonte, 2015

[250] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016

[251] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

[252] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

1.11 Le Benefit Corporation, le Società Benefit e le B Corp certificate: la situazione attuale

Il fenomeno Benefit è esploso: le B Corp e le Benefit Corporation nate negli Stati Uniti d'America hanno raggiunto in pochissimo tempo anche gli altri continenti e sono in costante espansione. Ad oggi è difficile avere un elenco sempre aggiornato di quelle che sono le Benefit Corporation e le B Corp, poiché di giorno in giorno se ne aggiungono di nuove e si stima che il numero continuerà a crescere vertiginosamente nei prossimi anni.

Attualmente[253], come si evince dal sito curato da B Lab, il numero di B Corp Certificate nel mondo è di oltre 2000 (per la precisione 2240) distribuite in più di 50 Paesi, andando a coprire tutti e cinque i continenti[254]. La situazione più nel dettaglio è la seguente: più della metà delle B Corp totali si trova al di fuori degli USA, 1032 negli Stati Uniti d'America e oltre 300 in Europa, di cui 53 in Italia. Questi numeri però stanno crescendo esponenzialmente; basti pensare che nel 2008 si contavano 125 B Corp. La stessa B Lab ha infatti affermato: "*ci sono voluti più di 7 anni per raggiungere quota mille e meno di 24 mesi per raggiungere 2000 aziende certificate*"[255].

Per riuscire a coordinare questo movimento globale, nelle diverse aree geografiche sono stati creati degli enti specifici denominati Country Partner di B Lab[256].

Figura 4. Il numero di B Corp nel mondo

Fonte: www.bcorporation.eu

Grazie soprattutto al continuo lavoro svolto da Nativa ed alla tradizione di RSI del Paese, l'Italia si posiziona al primo posto nella classifica di B Corp a livello europeo; il tasso di crescita delle B Corp nel nostro Paese è infatti il più alto in Europa, ed il secondo nel mondo. Infatti, attualmente, più di 350 aziende italiane si stanno sottoponendo al BIA. Analizzando i dati forniti da B Lab emerge come nel 2013 vi sia stata una sola azienda italiana a certificarsi; nel 2014 ci sono state 5 aziende e nel 2015 2 aziende; sono stati il 2016 ed il 2017 gli anni

[253] Dati aggiornati al 04/09/2017 rilevati all'indirizzo http://bcorporation.eu/
[254] Bisogna però puntualizzare che in Africa ed in Asia il numero di B Corp è estremamente ridotto.
[255] B Lab, affermazione tratta da www.eticanews.it
[256] Ne sono un esempio B Lab Canada, B Lab Europe, Sistema B (= B Lab nel Sud America).

che hanno registrato il maggior numero di nuove certificazioni, in particolare nel 2016 ci sono state 34 certificazioni e nel 2017 11 nuove certificazioni, a cui si aggiungono 3 Pending B Corp[257]. Inoltre si prevede che entro il prossimo anno il numero di B Corp italiane triplicherà, toccando le 150. Secondo Bart Houlahan "[…] *l'Italia è in prima linea in questo movimento per una ragione molto chiara: i valori fondamentali della Comunità B Corp - l'eccellenza in termini di scopo, responsabilità e trasparenza - sono radicati nel DNA di gran parte del tessuto imprenditoriale italiano"*[258].

Delle 53 B Corp italiane, la maggior parte non è ancora diventata Società Benefit; sono infatti solo sette le aziende che si sono già trasformate[259]. Queste B Corp si trovano prevalentemente al Nord ed al Centro Italia: la regione in cui si registra la maggiore concentrazione è la Lombardia, dove si contano 22 B Corp; seguono l'Emilia Romagna con 6 B Corp, il Veneto e la Toscana entrambi con 5 B Corp, il Lazio con 4 e le Marche con 3 B Corp.

Le B Corp appartengono a 130 settori industriali diversi[260], hanno dimensioni aziendali diverse e coinvolgono più di 150.000 persone, realizzando un fatturato complessivo di oltre € 22.000.000.000[261].

Pur trattandosi di aziende estremamente eterogenee tra loro e variegate, ad accomunare tutte le B Corp sono la volontà e l'impegno di raggiungere uno stesso scopo: essere gli attori di un cambiamento nel paradigma del business, utilizzando quest'ultimo come una forza positiva, grazie alla creazione di una prosperità condivisa e durevole.

Per quanto riguarda le Benefit Corporation, ad oggi sono diffuse in 33 Stati degli USA e stanno per essere introdotte in altri 6. Nel mondo invece altri 15 paesi stanno lavorando all'introduzione della disciplina giuridica[262].

In Italia si contano 105 Società Benefit, di cui 18 già B Corp e 4 Pending B Corp[263]. Si tratta soprattutto di piccole e medie imprese, che sono così distribuite geograficamente: il 44% si

---

[257] Si tratta di una certificazione temporanea, della durata di dodici mesi, riconosciuta alle Start up.
[258] Bart Houlahan.
[259] Dati ricavabili dal sito www.bcorporation.eu aggiornati al 04/09/2017.
[260] In Italia le B Corp certificate operano prevalentemente nel settore dei servizi e della consulenza legati alla volontà di rendere il business sostenibile.
[261] Dati consultabili all'indirizzo https://www.bcorporation.net/
[262] Dati riferiti al 14/08/2017.
[263] Elenco aggiornato al 08/08/2017 disponibile al sito http://www.societabenefit.net/registro-ufficiale-societa-benefit/

trova in Lombardia, l'11% nel Lazio, il 9% in Emilia Romagna ed il 7% nel Veneto[264]. Anche il numero di Società Benefit sta crescendo moltissimo; in tutta Italia infatti al 31/03/2017 si contavano 80 aziende Benefit.

Essendo l'Italia il primo Paese al di fuori degli Stati Uniti ad aver regolamentato tale forma giuridica e visto l'impegno profuso nella promozione e nella diffusione del movimento, il 20 ottobre 2016, presso il National Costitution Center di Philadelphia, le è stato riconosciuto il ruolo di Leader mondiale. Molti altri paesi europei sono infatti in attesa di conoscere le conseguenze del fenomeno a livello italiano, per poi eventualmente replicare, promulgando una legislazione ad hoc.

[264] Facendo specifico riferimento al caso veneto, le Società Benefit operano prevalentemente nei seguenti settori: agroalimentare; design/arredo; sanità e cura della persona; salvaguardia dell'ambiente.

Capitolo 2: Le alternative al modello for Benefit

2.1 La Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR)

Le Società Benefit possono essere considerate lo stato dell'arte di un lungo percorso ancora in divenire, iniziato in realtà ben prima della nascita di B Lab.

Alla base del nuovo modo di fare impresa vi è il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR).

"*La Responsabilità sociale d'impresa (RSI) o Corporate Social Responsibility (CSR) è, nel gergo economico finanziario*, l'*ambito riguardante le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa: è una manifestazione della volontà delle* […] *imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività*"[265]. La RSI si configura quindi come una scelta strategica dell'impresa, che decide di agire in maniera sostenibile, conciliando gli obiettivi economici con gli aspetti sociali ed ambientali.

Come definizione generale, con il termine "Corporate Social Responsibility" si fa dunque riferimento all' "*impegno dell'impresa a comportarsi in modo etico e corretto, andando oltre il semplice rispetto della legge e arricchendo le scelte di gestione con considerazioni etiche, sociali e ambientali*"[266]. "*Essere socialmente responsabili significa andare oltre il semplice rispetto della legge vigente, investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate*"[267]. "[…] *È quindi ritenuta responsabile un'impresa che, rispettando la legislazione in vigore, definisce ulteriori norme sociali in diversi ambiti, come la tutela dell'ambiente o i rapporti con il personale* […][268]".

[265] https://it.wikipedia.org/wiki/Responsabilità_sociale_d'impresa
[266] http://www.ao.camcom.it/csr.aspx
[267] http://www.ao.camcom.it/csr.aspx
[268] http://secondowelfare.it/privati/aziende/responsabilita-sociale-dimpresa.html

Poiché il concetto di RSI comporta il coinvolgimento di un gran numero di soggetti che possono essere interessati alle attività svolte dall'azienda, è possibile individuare due dimensioni di Corporate Social Responsibility, una interna ed una esterna. La prima dimensione riguarda le politiche poste in essere dall'azienda nei confronti tipicamente dei lavoratori e dei clienti dell'azienda; la seconda è relativa invece alla comunità locale, ai partner commerciali e a tutti gli altri stakeholder.

A livello operativo la RSI si traduce nell'adozione di codici etici e valoriali, che rientrano all'interno di standard riconosciuti a livello internazionale.

La nozione di Responsabilità Sociale d'Impresa è stata oggetto di un ampio dibattito ed è per questo che in letteratura è possibile individuare molteplici e differenti definizioni e termini con cui ci si riferisce ad essa[269], in relazione alla prospettiva di analisi adottata ed in considerazione del fatto che il significato attribuito alla Corporate Social Responsibility nel corso del tempo si è modificato. A tal proposito Dow Votaw, nel 1972, ha dichiarato: "*Responsabilità Sociale d'Impresa vuol dire qualcosa, ma non sempre la stessa cosa per tutti. A qualcuno conviene l'idea di responsabilità legale, per altri, vuol dire comportamento socialmente responsabile in senso etico; ancora per altri il significato trasmesso è quello di "responsabile per" in modo casuale; molti semplicemente lo comparano con il contributo assistenziale; alcuni lo prendono come socialmente consapevole; molti di coloro che ci credono più fermamente guardano a tale significato come sinonimo di corretto o valido; pochi invece lo vedono come una sorta di dovere fiduciario che impone elevati standard di comportamento*"[270].

Ad oggi "[…] *nonostante vi sia piena accettazione della dimensione etica dell'impresa, non vi è ancora un consenso unanime circa la sua natura, dove le differenti accezioni di CSR sono spesso la conseguenza del punto di vista dell'organizzazione che ne delimita i confini, ovvero obbligo morale, strumento reputazionale, legittimazione dei businessman e dunque licenza ad operare, strumento di sostenibilità*"[271].

---

[269] Ad esempio: Business Ethics, Corporate Social Performance, Business Citizenship, Stakeholder Management.
[270] Dow Votaw.
[271] Arru B., Ruggeri M., *I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale*, Economia aziendale online, Vol.7, n.1/2016, pp. 17-41 (consultabile al link: http://riviste.paviauniversitypress.it/index.php/ea/article/download/1707/1853)

I primi testi scientifici sul tema della Responsabilità Sociale d'Impresa risalgano agli inizi del Novecento, in concomitanza con la nascita negli Stati Uniti di alcuni filoni di pensiero che attribuivano una dimensione sociale all'attività d'impresa[272]. L'idea prevalente era quella secondo cui il businessman, in qualità di imprenditore o manager, fosse un "*potenziale detonatore del benessere sociale creato mediante l'attività d'impresa*"[273].

Howard Bowen, che è considerato il padre della Corporate Social Responsibility, ritiene che l'imprenditore abbia delle responsabilità verso la società, nei confronti della quale non deve anteporre i propri interessi; in particolare la responsabilità sociale del businessman "[…] *si riferisce agli obblighi di perseguire quelle politiche, prendere quelle decisioni, o di seguire quelle linee di azione che sono desiderabili in termini di obiettivi e valori dalla nostra Società*"[274].

Con il passare del tempo la CSR ha assunto sempre maggiore importanza, andando a ricoprire un ruolo sempre più centrale nel processo decisionale delle aziende.

Come riportato da Goldman Sachs "*oggigiorno è in continuo aumento il flusso di capitali indirizzati su modelli di business sostenibile, e il mercato sta premiando le aziende leader e i nuovi protagonisti del settore* […]"[275].

A tale proposito, Deloitte, per sottolineare come non si tratti di una questione di poco conto e passeggera, ha affermato: "*la responsabilità sociale e ambientale continuerà a essere determinante perché, a differenza di altri fattori,* […] *è influenzata e condizionata da soggetti quali azionisti, autorità di regolamentazione, consumatori, clienti, organizzazioni non governative e altri attori estranei alla sfera di controllo aziendale*"[276].

Il consenso e l'ampia adesione riscossi da tale modello di business sono attribuibili alla presa di coscienza che "*la CSR è legata al concetto di "durata (nel tempo) dell'impresa", al suo rapporto con tutti i soggetti economici, e non, con i quali interagisce e che possono*

---

[272] Arru B., Ruggeri M., *I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale*, Economia aziednale online, Vol.7, n.1/2016, pp. 17-41
[273] Moscarini, 2009.
[274] Howord B. Bowen, 1953 (consultabile al link: http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2016/06/27/news/produrre_ricchezza_non_basta_pi_iniziamo_a_scrivere_la_nuove_regole-142971826/)
[275] Goldman Sachs, GS Sustain, 22 giugno 2007, p.12.
[276] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

condizionare la sua sopravvivenza […]"[277]. Infatti, il bilanciamento degli interessi tra tutte le differenti categorie di soggetti che vengono ad essere impattate dall'attività aziendale costituisce, se opportunamente gestito, un volano di crescita e differenziazione per le imprese e non un ostacolo. Questo concetto è espresso nella formula: "*gestire l'impresa come una forza positiva è positivo per l'impresa*"[278], cioè gestire un'azienda in modo che eserciti un impatto positivo per la società, ricercando l'equilibrio tra interessi differenti, favorisce lo sviluppo e riveste valore anche per l'impresa stessa[279]. "*Le aziende ad alta sostenibilità fanno registrare nel lungo termine prestazioni significativamente migliori rispetto alla concorrenza, sia in termini di andamento azionario sia in termini di bilanci*"[280], evidenziando quindi una correlazione positiva tra sostenibilità e risultati economico-finanziari aziendali. Questo perché l'attenzione alle tematiche sociali ed ambientali in realtà nel tempo permette alle aziende di risparmiare denaro, aumentare la redditività e quindi generare maggior valore.[281]

Operare prestando attenzione agli interessi di tutti gli stakeholder permetterebbe quindi, nel lungo termine, di aumentare sia la redditività dell'impresa che il benessere collettivo: "[…] *l'adozione di un comportamento socialmente responsabile, al di là delle prescrizioni legali, consente all'impresa di porre le basi per un successo economico durevole, senza arrecare danno all'ambiente, senza sfuggire alle proprie responsabilità sociali e senza trascurare gli interessi dei consumatori*"[282]. A tal proposito, anche il Governo italiano ha posto l'accento "*sull'importanza del ruolo dell'impresa nella società e sulla gestione responsabile delle attività economiche quale veicolo di creazione di valore, a mutuo vantaggio delle imprese, dei cittadini e delle comunità*"[283]. Il vantaggio reciproco deriva dalla considerazione del fatto che vi è un rapporto di interdipendenza tra l'attività esercitata da un'impresa ed il contesto socio-ambientale nel quale essa opera: l'impresa infatti con la sua attività produce un

[277] http://www.ao.camcom.it/csr.aspx
[278] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[279] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[280] Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G., *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Process and Performance*, 23 novembre 2013
[281] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[282] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[283] Piano d'azione nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa, 2012-2014, par. 1, pag 3

impatto sul territorio, sull'ambiente e sulla società; allo stesso tempo le sue scelte strategiche sono a loro volta influenzate da tali fattori.[284]

"*L'uso responsabile delle risorse umane e naturali necessarie al processo produttivo e la capacità di soddisfare anche istanze sociali costituiscono un imperativo al quale l'impresa che intenda rimanere competitiva sul mercato non può sottrarsi*"[285]. Sostenibilità e responsabilità sociale, al giorno d'oggi costituiscono quindi dei requisiti tassativi, per cui "*la scelta per le aziende, oggi, non è se, ma come gestire* […]"[286] queste attività, e per questo motivo un approccio passivo e reattivo a tali tematiche non è più sufficiente.[287]

Negli ultimi decenni poi, la consapevolezza dell'insostenibilità del modello di sviluppo finora adottato ed i mutati bisogni di una società sempre più sensibile alle tematiche sociali ed ambientali hanno fatto emergere a livello comunitario ed internazionale la necessità di affermare strategie integrate di sviluppo sostenibile[288], in grado di rendere la crescita economica globale più trasparente, equa e rispettosa nei confronti delle persone, della società e dell'ambiente[289].

Questa esigenza è emersa con ancora maggiore enfasi in concomitanza con la recente crisi economica internazionale, la quale "*ha richiamato l'attenzione sull'importanza di una crescita sostenibile inclusiva e stabile, basata sulla lotta alla povertà, il rispetto dei diritti umani, del lavoro e dell'ambiente. In risposta alla crisi, a livello europeo ed internazionale, sono state valorizzate e rilanciate dai Governi le iniziative e gli strumenti per favorire la condotta responsabile delle imprese* […]"[290]. La RSI viene quindi vista come lo strumento che permette di raggiungere questi obiettivi di crescita sostenibile.

L'Unione Europea ha così deciso di abbracciare e sostenere i principi della CSR incoraggiando le imprese ad adottare politiche responsabili e sostenibili. Il primo invito ufficiale alle imprese ad impegnarsi sul fronte della CSR risale al 1995 ed è costituito dal "Manifesto delle imprese contro l'esclusione sociale" che è considerato il momento fondante del *CSR*

[284] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[285] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[286] McKinsey
[287] McKinsey
[288] Sachs J., *L'era dello sviluppo sostenibile*, Milano, Egea, 2015
[289] Commissione Europea, *Il Partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM (2006) 136, Bruxelles, 2006
[290] Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Ministero dello sviluppo economico, *Piano d'azione nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa*, 2012-2014, par. 1, pag 3

Europe[291]. Successivamente sono stati posti in essere una serie di interventi, tra i quali si segnalano soprattutto il Summit di Lisbona tenutosi a marzo del 2000 e *"L'agenda sociale europea*" dello stesso anno, al fine di promuovere i principi di CSR e la loro affermazione a livello comunitario.

Con l'intento di sottolineare l'importanza della RSI e rafforzarne la diffusione dei principi e delle pratiche, la Commissione Europea fornisce nel 2001 all'interno del Libro verde[292] "*Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*" una prima definizione ufficiale di CSR. In tale comunicazione la RSI viene definita come "*integrazione su base volontaria dei problemi sociali e ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le altre parti*"[293] e come "*decisione volontaria di contribuire al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni aziendali e nelle interazioni con gli stakeholder*"[294].

Nel 2011, a distanza di dieci anni, con la comunicazione n. 681[295], la stessa Commissione propone una nuova definizione di RSI, superando la versione fornita in precedenza e definendola come "*la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società".*

Dalle definizioni sopra esposte si evince come la RSI consista nell'adozione in via del tutto discrezionale da parte delle imprese di pratiche e politiche aziendali aventi impatto sociale ed ambientale, per generare benefici che vadano a vantaggio contemporaneamente della società stessa e del contesto in cui questa opera. Non vi è perciò alcun obbligo normativo o vincolo giuridico che costringa un'impresa ad abbracciare tali principi e a metterli in pratica. In questo caso quindi l'adozione di comportamenti responsabili si configura come una scelta volontaria e consapevole della singola azienda e non come un'imposizione delle istituzioni, le quali però possono comunque sostenerla e stimolarla. Per questo motivo la RSI può essere considerata una mera politica di autoregolamentazione cui una società, liberamente, sceglie di sottoporsi, rendendo la propria *mission* ed il proprio *business model* "etico" e

[291] Organizzazione europea per la promozione della responsabilità sociale d'impresa.
[292]"I Libri Verdi sono documenti di riflessione su un tema politico specifico, pubblicati dalla Commissione Europea". Definizione ufficiale riportata sul portale dell'Unione Europea. Tali libri non sono giuridicamente vincolanti, ma servono ad illustrare lo stato in cui si trova uno specifico settore.
[293] Commissione Europea, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM (2001) 366, Bruxelles, 2001
[294] Commissione Europea, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM (2001) 366, Bruxelles, 2001
[295] Commissione Europea, *Strategia rinnovata dell'Europa per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM (2011) 681, Bruxelles, 2011

comportandosi in modo "socialmente responsabile". Del comportamento socialmente responsabile se ne misurano e classificano gli effetti tramite l'adozione di standard[296].

In tutto questo, la disciplina sulle Società Benefit si inserisce "[…] *in un ambito per il quale la maturazione del fenomeno della CSR stava vivendo, e sta vivendo ancora, una fase di stagnazione*"[297].

Risulta quindi evidente come lo scopo delle Società Benefit si rifaccia al concetto di RSI, ovvero un'azienda che deve rendere conto dei suoi impatti e che deve tenere conto strategicamente di essi, prestando cioè attenzione a come l'impresa si relaziona nei confronti dei portatori di interessi. CSR e Benefit Corporation condividono quindi il perseguimento di finalità di beneficio comune, prestando attenzione ai temi sociali ed ambientali.

E' perciò possibile affermare che le Benefit Corporation rappresentino un "arricchimento" del concetto di Corporate Social Responsibility: un'azienda che decide di qualificarsi come Benefit compie infatti uno sforzo maggiore ed ulteriore in direzione della responsabilità sociale. Esse possono essere considerate come "[…] *un "livello superiore" della Corporate Social Responsibility, o meglio, una sua istituzionalizzazione*"[298]. Si tratta quindi di una sorta di step successivo rispetto alla CSR, poiché la Società Benefit, non solo sceglie di adottare determinati comportamenti ad alto valore sociale, ma anche si impone di perseguirli contemporaneamente agli obiettivi di profitto e qualora non lo faccia viene meno sia alla propria mission sia ad obblighi giuridici di natura statutaria. Nell'ambito delle Benefit Corporation la Responsabilità Sociale passa infatti da "semplice" e libera "opportunità strategica" che, solo qualora l'impresa lo ritenga opportuno viene portata avanti nelle politiche aziendali, a "vincolo di missione" sancito dallo statuto[299].

La principale differenza tra i due approcci consiste nel fatto che nelle imprese commerciali che scelgono di incorporare strategicamente i principi di responsabilità sociale il fine

---

[296] Esistono tre differenti tipi di standard: SA 8000, AA 100 e ISO 26000. https://it.wikipedia.org/wiki/Responsabilità_sociale_d'impresa

[297] Dario De Rossi, Dottore commercialista di Treviso

[298] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016

[299] Cristina I., *Benefit Corporation – Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*, Collana Imprese Responsabili di CSR Piemonte, 2015. La pubblicazione è consultabile on line all'indirizzo www.csrpiemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm

principale e prevalente rimane comunque quello for profit, mentre la dimensione sociale ed ambientale che viene integrata nell'agire d'impresa viene di fatto confinata ad un ruolo subordinato e talvolta residuale rispetto a quella economica. Inoltre in questo caso l'eventuale violazione delle responsabilità non è perseguibile legalmente, anche in considerazione del fatto che l'unica forma di controllo consiste nell'applicazione degli standard. Nel caso delle Benefit Corporation invece la stessa assunzione di responsabilità genera nei confronti dell'impresa una serie di obblighi da statuto e di conseguenze giuridiche nel caso in cui questi ultimi non vengano rispettati.

Mentre quindi la RSI poteva restare per molti un'attività filantropica senza comportare alcun coinvolgimento attivo da parte dell'organizzazione, le Società Benefit, grazie all'inserimento delle loro intenzioni - che poi diventano obblighi – nello statuto, realizzano effettivamente l'integrazione della RSI nel business aziendale, ribadendo il fatto che la sostenibilità faccia parte a tutti gli effetti dell'attività dell'impresa, ponendo sullo stesso livello tutte e tre le dimensioni del valore. Il fatto che la CSR sia parte integrante del business aziendale comporta il coinvolgimento attivo da parte dell'impresa in questo versante.

In un certo senso quindi l'intenzione di base è la medesima nei due modelli, ciò che cambia e che contraddistingue le Società Benefit è un più forte impegno nel rispettare gli obiettivi sociali che ci si è posti. Per questi motivi la Fondazione Nazionale dei Commercialisti ha definito la Benefit Corporation come una *"società che fa Corporate Social Responsibility con commitment*[300]*"*, "auto-imponendosi" tale vincolo[301]. La RSI, quindi, è un orientamento strategico che nasce dal vertice aziendale; la Società Benefit, tramite la previsione dell'inserimento degli obiettivi non esclusivamente economici nello statuto, va a ribadire questo concetto formalizzandolo e questo permette di diffondere e proteggere maggiormente tale cultura. Si tratta quindi, in definitiva, di "[…] *un nuovo modo di interpretare la CSR*"[302].

Il maggiore impegno profuso si traduce in una maggiore possibilità o "quasi sicurezza" di realizzare concretamente le finalità benefit. L'obbligo giuridico costituisce quindi un vincolo

[300] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[301] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[302] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016

per la società ma anche, allo stesso tempo, una sorta di garanzia maggiore ed ulteriore a tutela del perseguimento degli obiettivi di beneficio comune.

Le Benefit Corporation possono perciò essere considerate un'evoluzione del concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa, la quale viene così ad essere resa effettiva e realizzata nel concreto e non più attuata in via residuale grazie alla formalizzazione ed esplicitazione dell'impegno sociale.

2.2 La Creazione di Valore Condiviso (CVC) o Shared Value (SV)

Un altro concetto che si avvicina all'idea sottostante le Società Benefit è lo Shared Value o Creazione di Valore Condiviso. Esso compare per la prima volta nel 2011 all'interno dell'articolo "*Big Idea: Creating Shared Value*"[303], scritto da Michael Porter e Mark Kramer e pubblicato sulla Harward Business Review. Tale articolo viene considerato il manifesto della Creazione di Valore Condiviso.

La spiegazione di ciò che si intenda con il termine Shared Value viene fornita dagli autori stessi, definendo come Valore Condiviso "*l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera*"[304]. La Creazione di Valore Condiviso implica "[…] *la creazione di valore economico attraverso l'implementazione di strategie che producono valore anche per l'ambiente e la società e massimizzino tale valore complessivo* […]"[305].

Detto in altri termini il Valore Condiviso "[…] *comporta la creazione di valore economico con modalità tali da creare valore anche per la società, rispondendo ai suoi bisogni e ai suoi problemi*"[306].

---

[303] Porter M. E., Kramer M. R., *The big idea: creating shared value,* 89 (1), 2, Harvard Business Review, n. 1/2, 2011

[304] Porter M.E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia

[305] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016

[306] Porter M.E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia

L'idea alla base dello Shared Value è che impresa e società siano legate tra di loro tramite un rapporto di interdipendenza. Secondo gli autori infatti "*la competitività di un'impresa e il benessere delle comunità che la circondano sono strettamente interconnessi* [...]"[307], in quanto "*le imprese possono,* […]*, contribuire in modo determinante allo sviluppo economico e sociale del territorio e, d'altra parte, possono beneficiare di un contesto sociale migliore per svolgere la propria attività di business* [...]".[308]Di conseguenza risultato economico ed impatto sociale vanno necessariamente di pari passo, ripercuotendosi l'uno sull'altro. La produttività e quindi la redditività di un'azienda dipendono infatti dall'ambiente nel quale la stessa opera, perché è dal territorio che "[…] *emergono le opportunità e i mezzi per lo sviluppo e la crescita*"[309]; un'impresa cioè, per riuscire a raggiungere i suoi scopi economici non può ignorare gli aspetti caratteristici del contesto nel quale svolge la sua attività. Per gli autori infatti "*le grandi imprese di successo hanno bisogno di una società sana* […] *e allo stesso tempo, una società sana ha bisogno di imprese di successo*"[310]. In un rapporto impresa-territorio così concepito le decisioni prese dalle imprese e quelle prese dalle istituzioni sociali dovrebbero naturalmente riuscire a creare valore in comune, apportando cioè benefici ad entrambe le parti[311].

Visto il legame di interdipendenza tra risultati economici e risultati sociali, entrambe queste dimensioni debbono essere affrontate "[…] *con dei principi basati sul valore*"[312], intendendo con il termine valore i benefici economici e sociali in rapporto ai costi sostenuti per ottenerli.

L'intuizione dell'intima connessione tra aspetto economico e sociale è stata sviluppata da Porter e Kramer dopo aver studiato approfonditamente il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa[313].

---

[307] Porter M.E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[308] Michelini L., Fiorentino D., *Nuovi modelli di business per la Creazione di Valore Condiviso: il social e l'inclusive business*, Impresa Progetto – Electronic Journal of management, n. 1, 2011
[309] Galeota Lanza G., *Nuove sinergie tra territori e impresa: le Beneft Corporation come possibili attori di sviluppo sostenibile*. *Le recenti esperienze italiane*, Documenti Geografici, n. 1, 2017 (consultabile al link http://www.documentigeografici.it/index.php/docugeo/article/view/136/95)
[310] Porter M. E., Kramer M. R., *Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, December, 2006, Harvard Business Review
[311] Michelini L, Fiorentino D., *Nuovi modelli di business per la Creazione di Valore Condiviso: il social e l'inclusive business*, Impresa Progetto – Electronic Journal of management, n. 1, 2011
[312] Porter M. E., Kramer M. R., *"The big idea: creating Shared Value",* 89 (1), 2, Harvard Business Review, 2011 n. 1/2
[313] Michelini L., Fiorentino D., *Nuovi modelli di business per la Creazione di Valore Condiviso: il social e l'inclusive business*, Impresa Progetto – Electronic Journal of management, n. 1, 2011

Ciò che è emerso dall'analisi è che "*la maggior parte delle aziende rimane legata a una mentalità da "responsabilità sociale" in cui i problemi sociali non stanno al centro ma alla periferia* [...]"[314]. Infatti, nonostante alcune organizzazioni for profit abbiano manifestato e dimostrato il proprio interesse per le questioni sociali, spesso non sono state in grado di applicare anche a tale dimensione le logiche di creazione di valore, riservando alle iniziative solidaristiche solamente spazi marginali nella loro attività[315] e "[…] *ciò ha reso meno visibili le connessioni tra obiettivi economici e obiettivi sociali*"[316]. Agendo in tal modo hanno frenato la realizzazione di sinergie tra la dimensione economica e quella sociale, con ripercussioni a livello di risultato su entrambi i fronti.

Il problema, secondo Porter e Kramer, nascerebbe quindi quando la dimensione economica viene considerata antitetica rispetto a quella sociale.

Business e società sono stati considerati per lungo tempo due forze contrapposte, con interessi divergenti.[317] Secondo il pensiero neoclassico infatti, efficienza economica e progresso sociale sono mutualmente escludenti. Si riteneva che ciò che andasse ad incrementare il risultato economico aziendale fosse a scapito della socialità e che, viceversa, ciò che migliorasse le condizioni di vita della comunità si traducesse in una riduzione del profitto per le imprese. Questa convinzione ha portato a gestire la dimensione economica e sociale in maniera separata. La visione scissa di economia e comunità è stata avvalorata anche dalle scelte e dalle politiche dei Governi, le quali hanno contribuito ad ostacolare una creazione di valore condivisa[318].

Ma gli autori ci tengono a sottolineare che "[…] *non è sempre stato così. Un tempo, le aziende "eccellenti" assumevano una vasta gamma di ruoli per soddisfare i bisogni dei*

---

[314] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[315] Porter M. E., Kramer M. R., *"The big idea: creating Shared Value",* 89 (1), 2, Harvard Business Review, 2011 n. 1/2
[316] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[317] Michelini L., Fiorentino D., *Nuovi modelli di business per la Creazione di Valore Condiviso: il social e l'inclusive business*, Impresa Progetto – Electronic Journal of management, n. 1, 2011
[318] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia

dipendenti, delle comunità e delle imprese di supporto. Tuttavia, quando apparivano sulla scena altre istituzioni sociali, quei ruoli venivano meno o venivano delegati"[319].

Per le aziende infatti il perseguimento di obiettivi sociali si traduceva in un costo a carico dell'impresa stessa che perciò ne impediva la massimizzazione del profitto. Questo motivo ha fatto sì che, spesso e volentieri, gli aspetti sociali ed ambientali fossero esclusi di default dalle considerazioni strategiche aziendali, demandandoli all'attività dei governi e delle organizzazioni non profit[320].

Le imprese hanno quindi privilegiato una prospettiva ristretta, focalizzandosi sulla massimizzazione del profitto nel breve termine e perdendo di vista fattori cruciali per la sopravvivenza e la prosperità nel lungo termine, come ad esempio i bisogni e le istanze dei clienti, della comunità, dei dipendenti, dei fornitori, ecc. L'errore da parte del mondo imprenditoriale è stato quello di non aver saputo comprendere "[…] *l'importanza del più vasto ambiente economico che circonda le loro attività principali*"[321]. *"Perché altrimenti avrebbero trascurato il benessere dei loro clienti, l'impoverimento di risorse naturali vitali per il loro business, la salute finanziaria dei fornitori-chiave o il disagio economico delle comunità in cui producono e vendono? Perché altrimenti avrebbero pensato che il semplice fatto di trasferire alcune attività in Paesi dove i salari sono più bassi fosse una soluzione "sostenibile" alle sfide competitive?* […]"[322].

"*L'accorciamento dell'orizzonte temporale su cui ragionavano gli investitori ha iniziato a determinare un modo di pensare più ristretto in merito alla scelta degli investimenti più appropriati* [...]"[323]. Le aziende infatti, per salvaguardare la loro redditività nel breve termine, hanno attuato dei provvedimenti quali la riduzione del personale ed il trasferimento delle attività in regioni a più basso costo della manodopera che, anche se hanno permesso la crescita dei profitti, non hanno apportato dei benefici reali alla comunità. Infatti *"queste trasformazioni hanno determinato un progresso rilevante in termini di efficienza economica*

[319] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[320] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[321] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[322] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[323] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia

[…] *ma hanno fatto perdere di vista un elemento di grandissima importanza, perché si sono trascurate opportunità più fondamentali di creazione del valore* […]"[324]. Porter e Kramer vedono la dimensione sociale come "[…] *una componente rilevante della catena del valore generato dall'attività delle imprese nei territori e nelle comunità in cui si trovano a operare. La valorizzazione di questa leva, insieme ad altre di cui l'azienda dispone, può aprire fronti d'innovazione sia per l'impresa sia per il tessuto sociale ed economico in cui opera* […]"[325]. Invece *"le aziende hanno trascurato delle opportunità per soddisfare dei bisogni sociali primari e hanno frainteso i meccanismi con cui i danni e i problemi sociali incidono sulle catene del valore […]"[326].* Ad esempio, "[…] *l'incremento degli utili non ha minimamente compensato l'elevata disoccupazione, i problemi delle imprese locali e le forti pressioni che gravano sui servizi alla collettività* [...]"[327]. Così la percezione da parte delle comunità è stata che i profitti delle imprese venissero conseguiti a loro spese.

Tutto ciò ha portato ad una "delegittimazione" del business.[328]

L'articolo infatti si apre con le seguente riflessione: *"il sistema capitalistico è sotto assedio. Negli ultimi anni le imprese sono state viste sempre più come una delle cause principali di problemi sociali, ambientali ed economici. Si va diffondendo l'idea che prosperino a spese della collettività* […]. *La legittimazione del business è scesa a livelli che non hanno precedenti nella storia recente* […]. *Le imprese si trovano in un circolo vizioso* [...]"[329].

La posizione dei due autori relativamente al sistema capitalistico è che esso si configurerebbe come "[…] *un mezzo ineguagliabile per soddisfare i bisogni umani, migliorare l'efficienza, creare posti di lavoro e costruire ricchezza* […]"[330]. Anzi, secondo il modello dello

---

[324] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[325] http://www.agi.it/economia/2016/02/26/news/fondazione_mattei_in_italia_costituite_gia_5_societa_benefit-563220/
[326] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[327] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[328] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[329] Porter M. E., Kramer M. R., *"The big idea: creating Shared Value",* 89 (1), 2 – Harvard Business Review, 2011 n. 1/2
[330] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia

Shared Value, solo l'applicazione di una logica capitalistica alla risoluzione di problematiche sociali e ambientali permetterebbe di affrontarle efficacemente[331].

E' stata proprio la "concezione ristretta del capitalismo" ad impedire "[…] *alle imprese di sfruttarne appieno il potenziale per risolvere i problemi più generali della società*"[332].

Per tornare a legittimare il business, Porter e Kramer sostengono la necessità per le organizzazioni imprenditoriali di "*passare dalla logica della CSR a quella della Creazione di Valore Condiviso (Creating Shared Value o CSV) basata sulla possibilità per le imprese di creare contemporaneamente valore economico e valore sociale*"[333]. La portata innovativa dell'approccio Shared Value consiste proprio nel fatto che "[…] *il valore condiviso non è responsabilità sociale, filantropia o sostenibilità, ma un nuovo approccio al perseguimento del successo economico. Non sta alla periferia, ma al centro, di ciò che fanno le imprese*.[334]

In definitiva, la risoluzione del problema sta nel ridefinire l'obiettivo delle imprese "[…] *intorno alla Creazione di Valore Condiviso e non intorno al profitto in quanto tale"*[335].

I due autori infatti sostengono che: "*using the profit motive and the tools of corporate strategy to address societal problems,* […]*, can contribute greatly both to the redemption of business and to a better world"*[336].

Si tratta quindi di usare il business per risolvere i problemi sociali[337]: le imprese cioè possono, e anzi dovrebbero, indirizzare le loro risorse e competenze specifiche per favorire iniziative di progresso sociale. La creazione di valore sociale è infatti il modo più immediato a disposizione delle aziende per creare valore condiviso.

---

[331] Corazza L., Scagnelli S. D., *La Creazione di Valore Condiviso: alcuni segnali a livello globale tra profit, no-profit e impresa sociale*, Impresa Progetto Electronic Journal of management, n. 3/2014 (consultabile al link: https://www.impresaprogetto.it/sites/impresaprogetto.it/files/articles/corazza_scagnelli_3-2014.pdf)
[332] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[333] Michelini L., Fiorentino D., *Nuovi modelli di business per la Creazione di Valore Condiviso: il social e l'inclusive business*, Impresa Progetto – Electronic Journal of management, n. 1, 2011
[334] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[335] Porter M. E., Kramer M. R., *"The big idea: creating Shared Value",* 89 (1), 2, Harvard Business Review, 2011 n. 1/2
[336] Porter M. E., Kramer M. R., *A response to Andrew Crane et al.'s* article by Michael E. Porter e Mark R. Kramer
[337] http://www.guanxinet.it/2017/05/03/evento-del-19-maggio-2017/

"[…] *Secondo Porter e Kramer la Creazione di Valore Condiviso* (CVC) *può essere intesa come un rinnovato modo di fare impresa che eleva a livello strategico il raggiungimento di obiettivi sociali manifestati dagli stakeholder di un'azienda, e che l'azienda stessa riconosce come strategici*"[338]. In questa concezione i bisogni sociali diventano delle opportunità di business per l'azienda che se ne fa carico poiché, se opportunamente gestiti, possono garantirle un vantaggio competitivo[339].

Sta quindi alle aziende riconoscere e sfruttare le occasioni, riuscendo ad individuare ed interpretare correttamente i problemi sociali e andando poi ad elaborare un modello di business in grado di risolverli[340]. "[…] *Di conseguenza, l'azienda dovrebbe agire orientando la propria strategia verso la risoluzione di quelle specifiche problematiche sociali riconosciute in precedenza*"[341].

Per creare Valore Condiviso è necessario concentrarsi "[…] *sull'identificazione e sull'espansione delle connessioni tra progresso economico e progresso sociale* […]"[342].

Enfatizzare i legami tra economico e sociale, sempre secondo Porter e Kramer, porterebbe ad innovazioni e ad una crescita globale capace di ridefinire il modello capitalistico, ormai inadeguato.[343]

In sostanza, la Creazione di Valore Condiviso può essere ottenuta attraverso 3 modalità[344]:

1. Ripensare i prodotti e i mercati[345]: significa creare prodotti e servizi capaci di soddisfare i bisogni sociali ed andare a considerare i mercati che sono stati trascurati.

---

[338] Corazza L., Scagnelli S. D., *La Creazione di Valore Condiviso: alcuni segnali a livello globale tra profit, no-profit e impresa sociale*, Impresa Progetto Electronic Journal of management, n. 3/2014
[339] Corazza L., Scagnelli S. D., *La Creazione di Valore Condiviso: alcuni segnali a livello globale tra profit, no-profit e impresa sociale*, Impresa Progetto Electronic Journal of management, n. 3/2014
[340] Corazza L., Scagnelli S. D., *La Creazione di Valore Condiviso: alcuni segnali a livello globale tra profit, no-profit e impresa sociale*, Impresa Progetto Electronic Journal of management, n. 3/2014
[341] Corazza L., Scagnelli S. D., *La Creazione di Valore Condiviso: alcuni segnali a livello globale tra profit, no-profit e impresa sociale*, Impresa Progetto Electronic Journal of management, n. 3/2014
[342] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[343] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[344] Tratto da: Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[345] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia

2. Ridefinire la catena del valore[346]: implica adottare una serie di accorgimenti sostenibili nella logistica e nella distribuzione, nell'impiego delle risorse, durante la fase di acquisto, in relazione ai propri dipendenti.
3. Facilitare lo sviluppo di cluster locali[347]: significa sfruttare il legame con il territorio e le sue risorse, le relazioni con le imprese limitrofe, con le istituzioni ed altri soggetti e strutture logistiche per incrementare la produttività, la competitività e l'innovazione della zona.

2.3 La Responsabilità Sociale d'Impresa, la Creazione di Valore Condiviso e le Benefit Corporation: somiglianze e differenze

A questo punto risulta utile confrontare il modello della Creazione di Valore Condiviso con la Responsabilità Sociale d'Impresa e le Società Benefit, per capire quali possano essere i punti di contatto e quali le eventuali differenze.

Innanzitutto, tutti e tre i paradigmi partono da un presupposto in comune, ovvero la crisi del sistema capitalistico tradizionale che, ormai obsoleto, necessita di essere rivisto e ampliato, tenendo in considerazione non solo l'aspetto economico, ma anche l'impatto e le ripercussioni a livello sociale ed ambientale dell'attività d'impresa.

Tutti e tre i modelli convengono quindi sull'"*esistenza di responsabilità sociali gravanti sulla gestione delle imprese*"[348] e sulla necessità di "[…] *riconciliare business e società*"[349].

La differenza maggiore del principio di Creazione di Valore Condiviso rispetto alla Responsabilità Sociale d'Impresa consiste nel fatto che in quest'ultima i temi sociali vengono considerati e quindi gestiti come aspetti marginali.

Quando si parla di RSI si fa sempre riferimento ad un "[…] *impegno intenzionale da parte delle aziende* […]"[350] che consiste in una "[…] *semplice e residuale integrazione di*

[346] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[347] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[348] Corazza L., Scagnelli S. D., *La Creazione di Valore Condiviso: alcuni segnali a livello globale tra profit, no-profit e impresa sociale*, Impresa Progetto Electronic Journal of management, n. 3/2014
[349] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia

preoccupazioni sociali […]"[351] nell'attività d'impresa; l'impatto socio-ambientale resta cioè in secondo piano rispetto agli scopi economici che influenzano in maniera determinante i processi decisionali aziendali. Questo perché, spiegano gli autori nel loro Manifesto, "*i programmi di CSR si focalizzano soprattutto sul miglioramento della reputazione d'impresa e hanno solo un limitato collegamento con il business, rendendo più difficile giustificarli e mantenerli nel lungo periodo"*.[352] Essendoci un legame debole con le logiche di business, la RSI viene perciò considerata come separata dall'ottimizzazione del profitto.[353]

Di fronte alle "*plurime pressioni sociali-ambientali ed economiche provenienti dai diversi stakeholder* […]"[354], l'adozione da parte delle aziende di comportamenti socialmente responsabili è diventata una necessità. Questi programmi nascono infatti "[…] *come reazione alla pressione esterna* […]"[355] e "[…] *vengono considerati una spesa necessaria. Qualunque sforzo ulteriore viene giudicato da molti come un uso irresponsabile dei mezzi finanziari* […]"[356]. Il fatto che un'impresa dichiari di operare impegnandosi in direzione della RSI è sufficiente per *"*[…] *godere di un più vasto consenso nella società civile* […]*, acquisendo fiducia presso le comunità locali, i dipendenti ed i partner commerciali, producendo di conseguenza effetti positivi a livello di immagine aziendale"*[357]. La Creazione di Valore Condiviso è invece funzionale al business, nel senso che da essa dipendono la redditività e la posizione competitiva di un'azienda, e perciò riveste un ruolo centrale[358].

Il concetto di Creazione di Valore Condiviso è riuscito invece ad andare oltre rispetto alla considerazione congiunta ma tuttavia "sbilanciata" dei diversi aspetti della sostenibilità, prevedendo una maggiore integrazione tra la dimensione economica e quella sociale.

---

[350] Galeota Lanza G., *Nuove sinergie tra territori e impresa: le Benefit Corporation come possibili attori di sviluppo sostenibile. Le recenti esperienze italiane*, Documenti Geografici, n.1, 2017
[351] Galeota Lanza G., *Nuove sinergie tra territori e impresa: le Benefit Corporation come possibili attori di sviluppo sostenibile. Le recenti esperienze italiane*, Documenti Geografici, n.1, 2017
[352] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[353] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[354] Galeota Lanza G., *Nuove sinergie tra territori e impresa: le Benefit Corporation come possibili attori di sviluppo sostenibile. Le recenti esperienze italiane*, Documenti Geografici, n.1, 2017
[355] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[356] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[357] Logsdon J. M., Wood D. J., *Reputation as an emerging construct in the business and society field: An introduction*, Business&Society, Vol. 41, n. 4, 2002
[358] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia

Questo è possibile utilizzando le risorse e le competenze a disposizione dell'azienda per apportare benefici alla comunità creando così valore sociale e, da quest'ultimo, ricavarne, di conseguenza, valore economico per l'azienda. Il valore sociale viene quindi visto come un elemento in grado di influenzare in maniera determinante la competitività dell'impresa ed i suoi profitti.

Il Valore Condiviso implica quindi il ripensamento dei processi aziendali per creare contemporaneamente degli impatti a livello sociale e in questo "[…] *va ben oltre alla sola CSR strategica*"[359], che invece non prevede una riformulazione dell'attività aziendale, ma semplicemente l'aggiunta di iniziative di carattere sociale a ciò che normalmente viene fatto.

Per quanto riguarda la Creazione di Valore Condiviso rispetto alle Società Benefit, nonostante lo Shared Value elevi a livello strategico le preoccupazioni sociali, non vi è alcun vincolo o obbligo giuridico per le imprese di fare effettivamente ciò che si sono proposte. Come per la RSI, anche in questo caso non vi è alcuna garanzia che gli obiettivi socio-ambientali vengano perseguiti, né tantomeno vi sono delle conseguenze a livello sanzionatorio. Se quindi l'impresa non indirizzasse la sua attività per risolvere i bisogni della comunità, dal punto di vista dello Shared Value, perderebbe "solo" parte del suo vantaggio competitivo e non vi sarebbero altre implicazioni.

Sicuramente uno dei meriti dello Shared Value è quello di aver contribuito ad avvicinare il mondo economico/for profit a quello sociale/non profit[360], sfumando i rispettivi confini e superando la tradizionale e rigida ripartizione di compiti e competenze tra Stato, imprese e società civile.

Porter e Kramer nel loro articolo riconoscono che l'interesse nei confronti delle iniziative di solidarietà e di sostenibilità "[…] *è una consapevolezza già diffusa tra le imprese più sofisticate e i leader intellettuali, e stanno già emergendo elementi promettenti di un nuovo modello. Eppure ci manca ancora un quadro complessivo per l'indirizzo di questi sforzi*

[359] Corazza L., Scagnelli S. D., *La Creazione di Valore Condiviso: alcuni segnali a livello globale tra profit, no-profit e impresa sociale*, Impresa Progetto Electronic Journal of management, n. 3/2014
[360] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia

[…]”[361], quadro complessivo che invece è stato fornito dalla Legge di Stabilità in merito alle Società Benefit.

Sulla base di tutte le considerazioni sopra esposte, la Creazione di Valore Condiviso potrebbe quindi trovare collocazione tra le iniziative di Responsabilità Sociale d’Impresa e le realtà Benefit. Infatti, rispetto alla Corporate Social Responsibility vi è indubbiamente un legame più stretto e solido tra dimensione economica e dimensione sociale, ma l’implementazione di ciò è meno vincolata rispetto a quanto previsto dalla disciplina sulle Società Benefit, non essendoci alcun obbligo. Infatti, come si è detto sopra, per massimizzare il valore complessivo è necessario creare valore economico tramite l’implementazione di strategie capaci di generare valore anche per la società e l’ambiente e la riuscita di ciò dipende innanzitutto dal commitment della governance aziendale. E’ necessario poi sviluppare dei metodi di misurazione del valore così creato che siano efficaci e servono inoltre strumenti di rendicontazione adeguati, assieme ad una comunicazione appropriata[362] e, di fatto, “[…] *una Benefit Corporation ha già tutti questi pre-requisiti nel proprio DNA*”[363].

E’ perciò possibile affermare che le Società Benefit siano riuscite a far emergere e rendere più chiare e trasparenti le iniziative di Responsabilità Sociale d’Impresa e di Creazione di Valore Condiviso implicite nell’attività aziendale. L’elencazione puntuale all’interno dello statuto societario degli obiettivi socio-ambientali aziendali ha infatti permesso di esplicitare gli intenti in tali ambiti, definendo in maniera inequivocabile in cosa consista il contributo della singola impresa e quindi cosa ci si possa e ci si debba aspettare da questa.

Non solo c’è una maggiore nitidezza relativamente agli obiettivi ed alle volontà dell’azienda, ma anche con riferimento ai risultati effettivamente conseguiti. In tema di RSI, ma anche per la Creazione di Valore Condiviso, monitorare i risultati è indubbiamente complesso, cosa che è invece di più agevole fattibilità per le Società Benefit. Per queste ultime infatti sono previste una misurazione ed una rendicontazione minuziose dei risultati ottenuti su tutti i fronti della sostenibilità, cui seguono controlli rigorosi, potendo in questo modo garantire la concretizzazione del pensiero sottostante che anima e guida l’attività d’impresa.

---

[361] Porter M. E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un’ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia
[362] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[363] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016

In conclusione "*Le società benefit*, [….], *possono rappresentare la prosecuzione di uno sforzo di integrazione dello sviluppo sostenibile nell'agire d'impresa che da tempo molte aziende perseguono a livello strategico e operativo, nonché un tassello importante per la Creazione di Valore Condiviso, in una relazione virtuosa fra imprese, privato sociale e attori del territorio* [...]"[364], poiché le Benefit Corporation, agendo per apportare contemporaneamente benefici alla società stessa, alla comunità e all'ambiente, realizzano proprio ciò che si intende con il termine Shared Value. Responsabilità Sociale d'Impresa e Creazione di Valore Condiviso possono quindi essere considerate dei presupposti delle Società Benefit e delle B Corp.

2.4 Il Terzo Settore

Il termine Terzo Settore è stato coniato da Amitai Etzioni nel 1973, identificando un "[…] *settore alternativo e separato rispetto agli altri due, ma che in qualche misura li bilancia* […]".[365] "[…] *Se qualcosa non è regolato dalle logiche del mercato né dal canale burocratico, è parte del Terzo Settore* […]".[366]

La denominazione prescelta serve a distinguerlo e separarlo rispetto al Primo ed al Secondo settore; il Primo settore coincide con lo Stato, il quale eroga beni e servizi pubblici, mentre il Secondo è rappresentato dal settore for profit, o mercato, che produce invece beni privati.

Così facendo però si perviene ad un'identificazione di quello che è il Terzo Settore procedendo per esclusione e considerando come facente parte di esso tutto ciò che non è né statale/pubblico né a scopo di lucro. "[…] *il termine "Terzo" suggerisce l'idea di un settore inteso come una categoria residuale, in quanto non rientra nelle altre due categorie di "primo" e "secondo" settore* [...]"[367].

A questa concezione originaria si sono rifatte molte delle interpretazioni successive.

---

[364] http://www.agi.it/economia/2016/02/26/news/fondazione_mattei_in_italia_costituite_gia_5_societa_benefit-563220/

[365] Ciessevi, *Terzo Settore: contesto d'appartenenza e bisogni formativi*, I Quaderni dell'Università del Volontariato in allegato a Vdossier – rivista periodica dei Centri di servizio per il volontariato di Marche, Messina e Milano, dicembre 2013, anno 4, n. 2 (consultabile al link: https://www.ciessevi.org/sites/default/files/pubblicazioni/universita/Udv_Terzosettore.pdf)

[366] Ciessevi, *Terzo Settore: contesto d'appartenenza e bisogni formativi*, I Quaderni dell'Università del Volontariato in allegato a Vdossier – rivista periodica dei Centri di servizio per il volontariato di Marche, Messina e Milano, dicembre 2013, anno 4, n. 2

[367] Ciessevi, *Terzo Settore: contesto d'appartenenza e bisogni formativi*, I Quaderni dell'Università del Volontariato in allegato a Vdossier – rivista periodica dei Centri di servizio per il volontariato di Marche, Messina e Milano, dicembre 2013, anno 4, n. 2

Un altro filone di pensiero si esprime al riguardo utilizzando l'espressione "Terzo Sistema" alludendo quindi al fatto che esso sia una forma ibrida, comprendente una molteplicità di forme organizzative *"*[…] *che agiscono in modo ibrido, collegando le diverse risorse e le diverse aree, piuttosto che fissare linee di demarcazione nette intorno a un settore e mapparne le dimensioni* […]"[368]. Questa interpretazione di Terzo Settore o Terzo Sistema, che intravede dei punti di contatto con gli altri due settori, permette di far rientrare al suo interno, assieme a fondazioni, associazioni e a tutti gli altri enti non profit, anche quelle organizzazioni profit che operano ponendosi delle finalità sociali[369].

Le definizioni sopra esposte, nonostante siano le più utilizzate, sono comunque limitanti, poiché entrambe fanno riferimento alla relazione che sussiste tra il Terzo e gli altri due settori. Sia che si consideri il Terzo Settore come separato rispetto ai primi due, sia che si prevedano delle "contaminazioni" si perviene comunque ad una definizione di Terzo Settore sulla base del ruolo e delle funzioni che quest'ultimo va a svolgere rispetto a Stato e mercato, andando ad occuparsi di quelle questioni che gli altri due settori non riuscivano ad espletare in maniera adeguata.

In particolare le organizzazioni non governative vengono viste come istituti in grado di colmare le carenze del welfare e le imprese sociali sono considerate come soggetti capaci di sopperire alle inefficienze dell'economia di mercato[370].

Secondo una più recente interpretazione, il Terzo Settore avrebbe un ruolo di mediazione permettendo l'interazione ed il dialogo tra diversi settori (tipicamente pubblico e privato), negoziando tra cittadini, Stato ed economia[371].

Infine secondo altri non è possibile definire il Terzo Settore in maniera univoca, considerata l'eterogeneità delle forme organizzative nelle quali esso si manifesta ed opera[372].

---

[368] Evers A., *Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area*, Voluntas, 6 (2), 1995
[369] Utilizzando tale definizione di Terzo Settore è possibile considerare parte di quest'ultimo ad esempio le imprese cooperative.
[370] Ciessevi, *Terzo Settore: contesto d'appartenenza e bisogni formativi*, I Quaderni dell'Università del Volontariato in allegato a Vdossier – rivista periodica dei Centri di servizio per il volontariato di Marche, Messina e Milano, dicembre 2013, anno 4, n. 2
[371] Ciessevi, *Terzo Settore: contesto d'appartenenza e bisogni formativi*, I Quaderni dell'Università del Volontariato in allegato a Vdossier – rivista periodica dei Centri di servizio per il volontariato di Marche, Messina e Milano, dicembre 2013, anno 4, n. 2
[372] Osborne S. P., *The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges*, London, Routledge, 2008

Considerata la complessità del fenomeno, la Legge Delega ha contribuito a fare maggiore chiarezza al riguardo, specificando che con l'espressione Terzo Settore si fa riferimento al "[…] *complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi*".[373]

Come sottolineato da Stefano Zamagni, la Legge Delega di Riforma del Terzo Settore ha portato al superamento della contrapposizione e reciproca esclusione tra impresa profit ed impresa non profit[374], ricomprendendo all'interno di tale settore gli enti privati non profit, ai quali è concesso svolgere l'attività imprenditoriale di produzione e scambio di beni e servizi al fine di realizzare scopi solidaristici e collettivi. Le organizzazioni che compongono tale settore possono infatti svolgere un'attività economica imprenditoriale che si sostanzia nella produzione di beni e nell'erogazione di servizi a beneficio collettivo, differenziandosi dall'impresa tradizionale, poiché operano senza scopo di lucro, e dalle istituzioni statali pubbliche, dal momento che si tratta di soggetti privati. In sintesi quindi, rientrano nel Terzo Settore anche gli enti che svolgono attività economico-imprenditoriale, purché senza scopo di lucro, motivo per cui restano escluse da tale ambito le Società Benefit. Tipicamente, fanno parte del Terzo Settore associazioni di promozione sociale, fondazioni, imprese sociali, organizzazioni di volontariato, cooperative sociali, ONLUS (organizzazioni non lucrative di utilità sociale) e ONG (organizzazioni non governative).

Al di là delle diverse definizioni che si possono dare, vi è concordanza sul fatto che le organizzazioni del Terzo Settore si prefiggano di trovare delle soluzioni alle problematiche sociali, venendo incontro ai bisogni dei cittadini.

Secondo alcuni studiosi il settore non profit nasce infatti per rispondere a quei bisogni che il pubblico non riesce a soddisfare.

---

[373] Legge del 6/6/2016 n. 106, "Delega al Governo per la riforma del Terzo Settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale".
[374] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016

Tale settore sta assumendo una rilevanza sempre maggiore all'interno del nostro Paese, come testimoniato dai dati Istat 2016, registrando, in quell'anno, 301.191 istituzioni "non profit"[375].

La diffusione del non profit in Italia è attribuibile principalmente alle seguenti cause[376]:

- L'espansione e la conseguente crisi del Welfare statale. Lo Stato è intervenuto in maniera massiccia attraverso interventi pubblici mirati da un lato a sostenere quei soggetti che si trovassero in condizioni di difficoltà e dall'altro a tentare di porre rimedio ai danni provocati dal mercato. Con il passare del tempo però lo Stato è diventato incapace di assicurare il sostegno necessario ai cittadini, non riuscendo più ad erogare i servizi un tempo da esso stesso forniti e garantiti.[377] Questi servizi vengono ora offerti dal Terzo Settore.
- La crisi del mercato del lavoro, non più in grado di garantire un'adeguata occupazione. Il Terzo Settore ha quindi inglobato al suo interno parte della forza lavoro che non trovava altro impiego.[378]
- Una crescente richiesta di impegno nel campo sociale, per rispondersi alle esigenze solidaristiche della società. Il Terzo Settore va quindi ad accollarsi quelle attività che il mercato si rifiuta di svolgere, in quanto non sufficientemente remunerative dal punto di vista economico, colmando, in parte, la generale perdita di fiducia nei confronti dell'economia di mercato.
- La crescente complessità sociale, dovuta ai repentini cambiamenti nel contesto socio-economico.

Andando quindi a rispondere ad esigenze ed aspettative diverse, il settore non profit può essere considerato "*la terza via per la realizzazione del generale benessere economico della persona, alternativa sia al mercato, che all'erogazione dello Stato*"[379].

---

[375] Fonte: Annuario Statistico Italiano 2016.
[376] Converso D., Piccardo C., *Il profitto dell'empowermewnt. Formazione e sviluppo organizzativo delle imprese non profit*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2003
[377] Bertarini B., *La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit.*, Diritto e Giustizia, Giuffrè Editore, 2016 (consultabile al link: http://www.dirittoegiustizia.it/allegati/PP_SOC_societabenefit_bertarini_n.pdf)
[378] In particolare, nel settore non profit "[…] operano 951.580 lavoratori retribuiti, di cui 680.811 addetti (dipendenti) e 270.769 esterni (collaboratori con contratto a progetto, coordinato e continuativo e con contratto occasionale, prestatori d'opera), 5.544 lavoratori temporanei e oltre 4,7 milioni di volontari[...]". Fonte: Annuario Statistico Italiano 2016.

2.5 I processi di convergenza e di ibridazione e la nascita del Quarto Settore

Tradizionalmente si è soliti associare la creazione di un beneficio sociale comune alle imprese non profit, mentre si considera prerogativa principale delle aziende for profit la creazione di profitti, a scapito del benessere della comunità. Questa concezione del ruolo delle imprese fa riferimento all'approccio dicotomico, secondo il quale le imprese private operano principalmente per raggiungere risultati economici, mentre le istituzioni pubbliche e le organizzazioni non profit si occupano di soddisfare i bisogni della società.

Negli ultimi decenni tuttavia si è assistito ad una serie di cambiamenti, che hanno portato a rivedere questa netta divisione, superando la classica mutua separazione tra i due scopi, per arrivare a delle forme intermedie[380]. Sono infatti in atto dei processi di avvicinamento tra i diversi settori; in particolare si assiste a processi di convergenza delle aziende for profit verso il mondo non profit[381] e, allo stesso tempo, a processi di ibridazione delle aziende non profit verso la dimensione for profit[382]. Le imprese for profit cioè, da ormai qualche anno, si stanno occupando anche di questioni ambientali e sociali affiancandole alle proprie iniziative economiche commerciali e, al contempo, le organizzazioni non profit stanno cercando di operare in una maniera che sia sostenibile, anche economicamente, dedicandosi ad attività d'impresa per ottenere un reddito da reinvestire e poter così raggiungere gli scopi per le quali sono state fondate. Ciò significa che *"il non profit tende ad ibridarsi con il profit e il profit tende a integrarsi con il non profit"*[383].

Questo ha portato dapprima alla nascita di forme di collaborazione o fusione[384] (prima legate a singoli progetti e poi sempre più durature) tra le diverse realtà profit e non[385], rendendo sempre più complesso distinguere ed identificare il confine esistente tra queste due dimensioni e, successivamente, allo sviluppo di "[…] *sempre maggiori e importanti realtà*

---

[379] Bertarini B., *La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit*., Diritto e Giustizia, Giuffrè Editore, 2016
[380] Zandonai F., Venturi P., *Imprese ibride – Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valori*, EGEA, 2016
[381] Bulloch G., James L., *The convergence continuum: towards a Fourth Sector in global development?,* Accenture, 2014
[382] Venturi P., Rago S., *Benefit Corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione*, Impresa Sociale, n.6, 2015
[383] Simoncini D., *La rivoluzione delle B corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016, pp. 68-72
[384] Ad esempio si è assistito all'acquisto di aziende for profit da parte di aziende non profit, rendendole non profit, oppure imprese for profit si sono dedicate ad aspetti sociali.
[385] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016

produttive aventi forme ibride"[386], assistendo ad un "[…] *abbattimento dei confini tra i tradizionali modelli aziendali (creando degli hybrid business model)*"[387], passando dall'essere una novità ad una realtà sempre più presente e diffusa.

"*Profit e non profit, pubblico e privato, lavoro e volontariato: i confini tra queste dimensioni appaiono sempre più sfumati di fronte alla comparsa di imprese ibride*"[388].

I motivi che hanno portato a questo "*naturale fenomeno di convergenza delle forze economiche*"[389] sono essenzialmente tre[390]:

1. L'inadeguatezza del Governo e delle organizzazioni non profit nel soddisfare i bisogni sociali: il primo infatti riscontra difficoltà nel trovare fondi sufficienti a tale scopo ed anche le seconde risultano vincolate nelle loro possibilità di agire in quanto dipendono da donazioni.
2. Lo sviluppo in termini numerici e di importanza delle organizzazioni non profit e delle attività filantropiche o di solidarietà da parte delle imprese private (direttamente o tramite la creazione di fondazioni)[391].
3. Un'economia sempre più globalizzata ed integrata: in un tale contesto solo la creazione di modelli ibridi permette alle aziende di sopravvivere e cogliere le nuove opportunità, favorendo la nascita di relazioni tra i diversi attori. A tal proposito infatti "*le capacità di collaborazione, di co-progettazione, di cooperazione, di coesione, di coopetizione (dall'inglese coopetition) e di coproduzione rappresentano quei fattori strategici di successo che consentono di tessere relazioni fra stakeholder diversi che aspirano a raggiungere, attraverso azioni convergenti e mirate, un obiettivo comune che è quello della sostenibilità delle organizzazioni nonché della creazione di valore*

[386] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016
[387] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016
[388] Venturi P., Zandonai F., *La diversificazione genetica dell'impresa sociale*, Vita, 3 Maggio 2016
[389] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016
[390] Altre motivazioni che hanno portato all'indebolimento dei confini e della separazione tra Stato, mercato e società sono state individuate da Borzaga C. e Zandonai F. in *Oltre la narrazione, fuori dagli schemi: i processi generativi delle imprese di comunità*, Impresa Sociale, n. 5, 2015. Essi hanno individuato tre "fattori generativi": 1. La necessità di valorizzare le risorse ambientali, storiche e culturali; 2. I vantaggi dati dalla realizzazione di partnership tra attori diversi (in primis tra pubblico e privato); 3. La diffusione di modelli produttivi in cui i consumatori ed i beneficiari in genere rivestono ruoli attivi.
[391] Simoncini D., *La rivoluzione delle B corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016, pp. 68-72

condiviso e duraturo. E lo sviluppo di tali capacità è imposto da modelli di consumo […]"[392]. "[…] *in altre parole, l'implementazione di nuovi sistemi di creazione di valore passa attraverso il superamento della netta divisione delle attribuzioni in capo a Stato, mercato e società civile facendo convergere gli sforzi dei tre attori affinché si influenzino vicendevolmente per il raggiungimento dell'obiettivo comune della massimizzazione del valore condiviso*"[393].

Di fronte a questi fenomeni di collaborazione e di convergenza tra settore pubblico, privato, profit e sociale sempre più accentuati si può intravedere la nascita di un Quarto Settore: si va cioè sempre più verso la creazione di un unico ecosistema, fatto di relazioni e connessioni tra diversi operatori.

La definizione di Quarto Settore è frutto di Gib Bulloch e Luis James, i quali, nel libro "*The convergence continuum: towards a Fourth Sector in global development?*"[394], lo definiscono come: "*A new collaborative ecosystem (or marketplace), blending the best aspects of the three existing sectors, and co-existing alongside them, but qualitatively different because it focuses on financial, social and environmental impacts that aim to deliver positive social outcomes that are measureable, profitable, and scalable*", ovvero "*Un ecosistema collaborativo di aziende che, nei limiti imposti dalle legislazioni nazionali, mutua i migliori aspetti e le migliori pratiche dei tre settori, esprimendo delle iniziative miste profit-non profit, con finalità di generare un impatto sociale e ambientale che possa essere profittevole, misurabile e scalabile*"[395].

Tale Quarto Settore "[…] *non è inteso come una nuova branca di attività economica o sociale, bensì come un nuovo ambiente di riferimento, di relazioni quasi cooperative, realizzate da diversi tipi di organizzazioni* […]"[396]. Alcuni esempi di relazioni collaborative che possono rientrare all'interno del Quarto Settore sono le multi-stakeholder coalitions e le

[392] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016
[393] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016
[394] Bulloch G., James L., *The convergence continuum: towards a Fourth Sector in global development?,* Accenture, 2014
[395] Simoncini D., *La rivoluzione delle B corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016, pp. 68-72
[396] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016

Public Private Partnership (PPPs)[397]. Essi sono infatti dei "*modelli ibridi di business*"[398], frutto della collaborazione tra soggetti giuridici diversi e distinti tra loro, ciascuno guidato da una propria mission, che risulta coniugabile con quella degli altri.

La caratteristica distintiva che i due autori attribuiscono a tale settore è il fatto che le relazioni mutualistiche tra le realtà che lo compongono siano molto più solide e strette rispetto agli altri tre settori, riducendo la complessità a partenariato (cioè collaborazione) e creando un business model "for-purpose", una sorta di sinergia o combinazione tra obiettivi sociali, economici e ambientali[399]. E' presumibile che questo legame tra imprese porterà benefici a tutte le organizzazioni, grazie ad una "cross fertilization"[400].

Al fine di favorire una fusione completa tra le organizzazioni che ne fanno parte e di riconoscere ufficialmente questi modelli ibridi è necessario fornire un adeguato quadro giuridico di riferimento. Infatti, "*l'esigenza di un quadro giuridico di riferimento,* […], *è un punto di arrivo della naturale convergenza delle realtà economico-organizzative immerse nell'ecosistema del Quarto Settore*"[401]. La creazione di istituti giuridici ad hoc permette quindi a queste realtà di strutturarsi[402].

Il primo esempio di convergenza tra differenti realtà economiche disciplinato giuridicamente nell'ordinamento italiano è l'impresa sociale, grazie al D. Lgs. n.155/2006[403]. La stessa Legge Delega di Riforma del Terzo Settore (l. 6 giugno 2016, n. 106) e dell'impresa sociale testimoniano questo cambiamento di prospettiva, sempre più orientato a mixare i caratteri peculiari di orientamenti diversi. Anche le Start up Innovative a Vocazione Sociale rientrano tra i casi di convergenza.

---

[397] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016
[398] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016
[399] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016
[400] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016
[401] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016
[402] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016
[403] Con riferimento all'impresa sociale, si veda il paragrafo 2.6.

Il passo decisivo successivo è avvenuto con la regolamentazione delle Benefit Corporation e delle Società Benefit. Esse infatti rientrano a pieno titolo nel Quarto Settore, riuscendo ad integrare perfettamente gli obiettivi economici e quelli sociali, perché considerati entrambi di primaria importanza e dignità e superando così la visione classica, che obbligava invece le imprese a schierarsi a favore di un obiettivo, abbandonando necessariamente l'altro. In particolare, la Benefit Corporation va ad incorporare caratteristiche del Quarto Settore "[…] *quali la governance inclusiva, la rendicontazione trasparente, la responsabilità ambientale, il servizio alla comunità e il contributo degli utili al bene comune*"[404].

La crescita e lo sviluppo di tutte queste ed altre forme eterogenee di imprese dipenderà dal supporto fornito dai policy maker.

2.6 Le formule alternative alle Società Benefit

L'Italia, con la Legge di Stabilità, è stata la prima nazione a livello europeo ad introdurre nel proprio ordinamento l'equivalente delle Benefit Corporation, riconosciuto con il nome di Società Benefit.

Analogamente a quanto avvenuto negli Stati Uniti d'America, anche nel nostro Paese la legislazione relativa a tale modello d'impresa è stata fortemente voluta ed incentivata dalla comunità delle B Corp italiane, che dal 2014 si è attivata per vederne il riconoscimento.

Le Benefit Corporation, e quindi anche le Società Benefit, si propongono come una "terza via" tra le imprese for profit che scelgono di operare in maniera sostenibile, il cui fine principale resta però sempre quello economico, e le organizzazioni non profit, in cui domina la dimensione sociale. È interessante però notare come idealmente sia possibile collocare tutte le imprese all'interno di un continuum, ai cui estremi si trovano obiettivi esclusivamente sociali ed obiettivi esclusivamente economici, passando gradatamente da uno all'altro e combinandone i caratteri peculiari.

[404] Pagamici B., *Impresa ibrida e Terzo Settore – I modelli imprenditoriali innovativi per l'impresa di domani*, Primiceri Editore, Padova, 2017

Figura 5. Il continuum tra obiettivi e strategia sociali ed obiettivi e strategia di profitto
Fonte: http://commongoodsolutions.ca/

Le Società Benefit non costituiscono infatti l'unico caso riconosciuto e legittimato dall'ordinamento italiano in cui ad un ente, organizzazione o società è concesso utilizzare l'attività d'impresa per perseguire finalità di natura non strettamente economica. La legge prevede cioè esplicitamente delle altre forme organizzative in cui ciò può verificarsi: l'obiettivo finale, che consiste nell'adempimento di obiettivi sociali ed ambientali, è comune; tuttavia esistono molteplici strade per raggiungerlo, ovvero diversi istituti imprenditoriali o giuridici che consentono di operare in questa direzione.

In particolare possono essere considerate delle alternative al modello delle Società Benefit:

1. Gli enti regolati dal primo libro del Codice Civile, in particolare le associazioni e le fondazioni;
2. Le imprese sociali;
3. Le start up innovative a vocazione sociale;
4. Le società commerciali tradizionali che si pongono anche finalità sociali.

Si cercherà quindi di seguito di evidenziare le differenze che esistono rispetto al nuovo modello.

1. Associazioni e fondazioni

Ciò che caratterizza associazioni e fondazioni, ed in generale tutti gli enti regolati dal primo libro del Codice Civile, è l'assenza di finalità economiche e lucrative. Quest'ultimo aspetto

differenzia tali forme organizzative rispetto alle società disciplinate nel libro quinto del Codice Civile, per le quali invece il lucro costituisce il fine tipico. Nonostante questo divieto, anche gli enti del primo libro del Codice possono svolgere l'attività d'impresa nel rispetto di alcuni limiti: le istituzioni non profit possono cioè esercitare l'attività imprenditoriale, purché quest'ultima conservi un ruolo strumentale e servente rispetto al fine istituzionale, tipicamente di natura ideale o altruistica. Questo è possibile in quanto lo scopo perseguito dall'ente è cosa diversa rispetto all'attività svolta per realizzare il fine per il quale l'organizzazione è stata costituita. Mentre lo scopo deve restare ideale o solidaristico e non può quindi mai configurarsi come economico, l'attività svolta può invece essere di tipo imprenditoriale e può essere esercitata in via secondaria ed accessoria[405] oppure in via principale ed esclusiva[406]. Ciò che conta è che venga mantenuto il nesso di strumentalità rispetto allo scopo ideale fondante.

L'attività d'impresa degli enti non profit si caratterizza inoltre per l'esclusione del lucro soggettivo: i fondatori, gli associati e gli amministratori non possono cioè percepire gli utili eventualmente realizzati con l'attività d'impresa, né altri benefici che vadano a vantaggio di un loro interesse di natura esclusivamente economica. Questo vincolo va sotto il nome di "non-distribution constraint". L'attività d'impresa ed il profitto che con essa viene generato devono quindi essere utilizzati per le finalità sociali e per creare un beneficio che sia a favore di molteplici e differenti categorie di soggetti. Questo comporta che, qualora l'attività d'impresa venga ad essere effettuata in via secondaria ed accessoria, gli utili realizzati debbano essere destinati al perseguimento del fine istituzionale; nel caso invece di attività imprenditoriale svolta in via principale o esclusiva, l'esercizio stesso dell'attività deve permettere direttamente di realizzare gli obiettivi sociali.

Dal confronto di tale tipologia organizzativa con le Società Benefit risulta come tratto comune il fatto di utilizzare l'attività d'impresa per promuovere finalità sociali e non esclusivamente economiche. Tuttavia emergono alcune differenze. Innanzitutto le finalità istituzionali sono diverse: gli enti non profit infatti, come detto sopra, perseguono finalità ideali ed altruistiche, perciò non vi è una naturale vocazione all'esercizio dell'attività economica, che tuttavia può essere utilizzata per realizzare le finalità sociali; le Società

[405] Ad esempio, i proventi dei prodotti realizzati da questi enti sanno utilizzati per finanziare l'attività e poter quindi realizzare lo scopo ideale.
[406] Ad esempio fornendo servizi a pagamento che permettono al contempo di adempiere lo scopo ideale.

Benefit invece perseguono lo scopo di lucro e ad esso affiancano finalità di beneficio comune, generali e specifiche. Rimangono inoltre diverse le forme organizzative utilizzate.

2. Impresa sociale

Considerate la crescente diffusione e l'importanza sempre maggiore che i fenomeni di ibridazione delle realtà organizzative stavano acquisendo, è stata introdotta nel nostro ordinamento, con il D.Leg. n.155 del 24 marzo 2006, l'impresa sociale. Essa va ad unire l'organizzazione aziendale imprenditoriale alla produzione e allo scambio di beni e servizi di utilità sociale. Infatti "*Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private, ivi compresi gli enti di cui al libro V del Codice Civile, che esercitano in via stabile e principale*[407] *un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale*[408]*, diretta a realizzare finalità di interesse generale*[409]". "*Possono acquisire la qualifica di impresa sociale anche gli enti ecclesiastici e gli enti delle confessioni religiose con le quali lo Stato ha stipulato patti, accordi o intese, seppur con alcune particolarità*"[410]. "*Non sono invece ammesse a qualificarsi come imprese sociali sia le pubbliche amministrazioni sia le organizzazioni private che eroghino beni e servizi in favore dei soli soci, associati, o partecipi*[411]"[412].

Si tratta cioè di un'"[…] *organizzazione esplicitamente non finalizzata al profitto, impegnata nella produzione stabile e continuativa di servizi d'interesse collettivo secondo modalità*

[407] Art. 2, comma 3, d.lgs. 155/2006: "*per attività principale* […] *si intende quella per la quale i relativi ricavi sono superiori al settanta per cento dei ricavi complessivi dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale*".
[408] Art. 2, comma 1, d.lgs. 155/2006: si considerano beni e servizi di utilità sociale quelli prodotti o scambiati nei seguenti settori: assistenza sociale; assistenza sanitaria e socio-sanitaria; educazione, istruzione e formazione; tutela dell'ambiente e dell'ecosistema; valorizzazione del patrimonio culturale; turismo sociale; formazione universitaria e post-universitaria; ricerca ed erogazione di servizi culturali; formazione extra-scolastica; servizi strumentali alle imprese sociali.
Art. 2, commi 2 e 4, d.lgs. 155/2006: indipendentemente dall'esercizio dell'attività d'impresa nei suddetti settori, possono acquisire la qualifica di impresa sociale le organizzazioni che esercitano attività d'impresa al fine dell'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati o disabili nella misura non inferiore al trenta per cento dei lavoratori impiegati a qualunque titolo nell'impresa.
[409] Art. 1, comma 1, d.lgs. 155/2006.
[410] Art. 1, comma 3, d.lgs. 155/2006.
[411] Art. 1, comma 2, d.lgs. 155/2006.
[412] Si evince che possono assumere la qualifica di impresa sociale: 1. Gli enti di cui al Libro I del Codice Civile (enti senza fini di lucro e destinati al perseguimento di finalità etico-sociali, ovvero le associazioni (riconosciute e non), le fondazioni ed i comitati); 2. Gli enti di cui al Libro V del Codice Civile, non finalizzati alla produzione di beni e di servizi in funzione meramente lucrativa o di mutualità interna, ovvero le società (di persone, di capitali e cooperative) ed i consorzi.

imprenditoriali e quindi caratterizzata da autonomia decisionale e dalla conseguente assunzione da parte dei promotori e dei proprietari del rischio d'impresa"[413].

Le imprese sociali dunque svolgono una funzione pubblica, perseguendo volontariamente e non strumentalmente un obiettivo sociale che si sostanzia nella produzione di benefici a favore dell'intera comunità o di soggetti svantaggiati; tale obiettivo si configura come centrale o core rispetto all'attività imprenditoriale svolta.

A differenza della Social Enterprise anglosassone[414], e analogamente a quanto previsto per gli enti non profit, l'impresa sociale italiana si configura come un fenomeno di natura non lucrativa[415]. Questo aspetto permane anche qualora l'impresa assuma la forma di società; in questo caso infatti la forma societaria viene utilizzata per raggiungere le finalità sociali, perdendo lo scopo lucrativo tipico delle società. Di conseguenza "*l'organizzazione che esercita un'impresa sociale destina gli utili e gli avanzi di gestione allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio*" e "*a tale fine è vietata la distribuzione, anche in forma indiretta, di utili e avanzi di gestione, comunque denominati, nonché fondi e riserve in favore di amministratori, soci, partecipanti, lavoratori o collaboratori*[416]". L'assenza dello scopo di lucro permane sia in ipotesi di operazioni straordinarie[417], sia in caso di cessazione dell'attività d'impresa[418]. Un altro aspetto che accomuna l'impresa sociale agli enti non profit è quindi l'utilizzo dell'attività d'impresa per realizzare finalità di interesse generale e di utilità sociale (e non quindi meramente economiche e lucrative).

L'esigenza dell'introduzione di questa forma imprenditoriale nasce perché "[…] *chi operava nel settore dei servizi di utilità sociale si è progressivamente reso conto che le forme giuridiche disponibili non erano in grado di accompagnare, in modo adeguato, l'evoluzione di*

---

[413] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016

[414] La Social Enterprise comprende al suo interno sia la "for profit social enterprise" che la "non-profit social enterprise".

[415] Di conseguenza coinciderebbe con la "non-profit social enterprise" britannica.

[416] Art. 3, commi 1 e 2, d.lgs. 155/2006.

[417] Art. 13, comma 1, d.lgs. 155/2006: "*la trasformazione, la fusione e la scissione devono essere realizzate in modo da preservare l'assenza di scopo di lucro* […] *dei soggetti risultanti dagli atti posti in essere*" e "*la cessione d'azienda deve essere realizzata in modo da preservare il perseguimento delle finalità di interesse generale* […] *da parte del cessionario*".

[418] Art. 13, comma 3, d.lgs. 155/2006: in questa ipotesi "*il patrimonio residuo è devoluto ad organizzazioni non lucrative di utilità sociale, associazioni, comitati, fondazioni ed enti ecclesiastici, secondo le norme statutarie*".

un numero crescente di organizzazioni di terzo settore verso un sempre più esplicito ruolo produttivo e verso modalità di gestione sempre più imprenditoriali"[419].

Nonostante l'importanza rivestita dal fenomeno ed il notevole interesse dimostrato in materia, in Italia le imprese sociali non hanno riscosso un grande successo, come è testimoniato dalla scarsa adozione e diffusione di tale istituto tra le aziende del territorio nazionale. È probabile che il fallimento delle imprese sociali sia una delle concause che hanno portato ad introdurre normativamente la nuova disciplina sulle Società Benefit. Lo scarso ricorso all'istituto giuridico dell'impresa sociale è da imputarsi al difficile assoggettamento alla legge e alla contemporanea mancanza di incentivi e agevolazioni fiscali nell'assumere tale forma d'impresa, a fronte invece di oneri, come poteva essere la redazione del bilancio sociale.[420] In realtà per quanto riguarda gli incentivi alle imprese sociali esistono delle eccezioni in alcuni contesti territoriali regionali, dove la possibilità di godere di specifiche agevolazioni o risorse pubbliche risulta subordinata all'adozione della denominazione di impresa sociale. Le agevolazioni fiscali previste in questi casi si configurano come un elemento di differenziazione rispetto alle Società Benefit.

Le imprese sociali possono essere considerate delle forme organizzative anticipatrici delle Società Benefit. Se infatti queste ultime permettono - e si obbligano – di perseguire contemporaneamente fini lucrativi e non, un primo slancio verso tale direzione si ritrova già nell'ambito delle imprese sociali, le quali sono appositamente nate per legittimare l'inserimento di finalità sociali all'interno del modello di business aziendale. Le imprese sociali rappresentano cioè un primo esempio di convergenza tra diverse finalità, nel quale l'efficienza dell'impresa si accompagna alla creazione di valore sociale.

"[…] *Il processo che conduce da Impresa Sociale a Benefit Corporation può sembrare perfino intuitivo, ricordando che dieci anni fa si è pensato ad organizzazioni con filosofia aziendalistica di business che perseguissero finalità sociali; l'idea di organizzazioni che*

---

[419] Venturi C., *L'impresa Sociale: I lineamenti fondamentali e i contenuti dei nuovi decreti attuativi,* Tuttocamere, aprile 2008

[420] Altri motivi, individuati da Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016, che hanno ostacolato la diffusione delle imprese sociali in Italia sono: "1. La spending rewiew implementata dal governo per fronteggiare la crisi; 2. I ritardi nei pagamenti della Pubblica Amministrazione per le forniture ricevute; 3. La crescente competizione delle imprese for-profit in alcuni settori tradizionalmente di competenza delle imprese sociali; 4. La difficoltà di attrarre managers adeguati, per una questione di remunerazione".

perseguano contemporaneamente fini lucrativi e sociali può dunque essere letta come una sua evoluzione […]".[421]

Di conseguenza, le Società Benefit possono essere lette come un naturale sviluppo delle imprese sociali. Questo anche in considerazione del fatto che le Benefit Corporation non nascono come imprese sociali ex lege[422], mentre alle imprese sociali è permesso acquisire la qualifica di B Corp.

Sia per quanto concerne le imprese sociali, sia per quanto riguarda le Società Benefit, tramite la legge si è cercato di fornire una sorta di legal brand[423]. Nel primo caso il riconoscimento giuridico viene conferito agli enti del primo libro del Codice Civile che svolgono attività d'impresa; nel secondo il riconoscimento legale viene posto a favore delle imprese for profit che assumono contemporaneamente anche obiettivi sociali e solidaristici[424].

Ricordando quanto detto prima, nel confrontare l'impresa sociale con le Società Benefit è dunque opportuno operare una distinzione tra 2 casi:

1. Impresa sociale nella forma di organizzazione non-profit: valgono le stesse considerazioni fatte a proposito degli enti del primo libro del Codice Civile;
2. Impresa sociale nella forma di società: in questa ipotesi impresa sociale e Società Benefit svolgono entrambe attività d'impresa, la quale viene realizzata utilizzando la forma organizzativa societaria. La differenza tra i due istituti sta nel fatto che la Società Benefit deve comunque rimanere un ente for profit, mentre nell'impresa sociale esercitata sotto forma di società si assiste al venire meno dell'aspetto lucrativo, facendo un utilizzo atipico del modello societario. Anche in questo caso per l'impresa sociale permane quindi il "non-distribution constraint".

[421] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016
[422] Randazzo R., *B-Corp, Società Benefit e imprese sociali: cosa le separa e cosa le unisce*, Vita, 4 Marzo 2016
[423] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016
[424] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016

Con la Legge Delega (l. 6 giugno 2016, n. 106)[425] per la riforma del Terzo Settore e dell'impresa sociale però le cose sono in parte cambiate[426].

Per quanto riguarda l'impresa sociale, il legislatore ha infatti rivisto il principale criterio distintivo tra Società Benefit e impresa sociale, prevedendo per quest'ultima "*forme di remunerazione del capitale sociale che assicurino la prevalente destinazione degli utili al conseguimento dell'oggetto sociale, da assoggettare a condizioni e comunque nei limiti massimi previsti per le cooperative a mutualità prevalente*[427]". Così facendo si è ammessa una parziale e limitata distribuzione degli utili, che avviene tramite remunerazione del capitale, anche nell'ambito dell'impresa sociale[428], rendendo meno stringente il vincolo previgente relativo alla distribuzione degli utili. Questo ha comportato un ulteriore avvicinamento tra le due forme d'impresa sopra citate[429].

La distinzione principale resta perciò il fatto che nell'impresa sociale le finalità ideali ed altruistiche debbono rimanere prevalenti. Le Società Benefit non possono invece essere utilizzate per perseguire scopi esclusivamente altruistici[430]: il lucro può essere ridotto, ma mai eliminato del tutto, affiancandolo e perseguendolo congiuntamente alle finalità solidaristiche (che possono consistere anche solo nella riduzione degli effetti negativi dell'attività esercitata). Se infatti venisse abbandonato lo scopo lucrativo verrebbe meno il principale criterio di distinzione tra i due modelli menzionati.

Un'ulteriore distinzione che è possibile individuare tra Società Benefit ed impresa sociale esercitata in forma di società riguarda i settori nei quali operare: l'impresa sociale cioè, anche a seguito della Riforma, deve continuare a svolgere la sua attività entro determinate aree produttive prestabilite dalla legge[431], mentre la Società Benefit non ha limitazioni da questo punto di vista, potendo agire in qualunque ambito.

---

[425] Legge del 6/6/2016 n. 106, "Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale" (in vigore dal 3 luglio 2016).
[426] Con riferimento alla Legge Delega per la Riforma del Terzo Settore si vedano i paragrafi 2.4 e 2.5.
[427] Art. 6, comma 1, lett. d), l. 106/2016.
[428] Che si ricorda essere tradizionalmente non lucrativo.
[429] Per le Società Benefit non è previsto alcun limite alla distribuzione di capitale.
[430] A tale scopo sono infatti previsti dall'ordinamento altri istituti.
[431] Art. 6, comma 12, lett. b), l. 106/2016.

3. Start up innovative a vocazione sociale

Le Start up Innovative a Vocazione Sociale (S.I.aV.S.) sono un tipico esempio del processo di convergenza dei soggetti for profit verso i settori del non profit.

Esse rientrano nella più ampia categoria delle Start up Innovative[432], a differenza di queste ultime però le S.I.aV.S. devono operare negli stessi settori previsti dall'art. 2 d.lgs. 155/2006 per le imprese sociali.

Possono acquisire la forma giuridica di S.I.aV.S. sia le cooperative, sia le società di capitali commerciali, ma a queste ultime, nonostante sia concesso perseguire lo scopo di lucro, non è permesso distribuire utili.

Confrontando l'istituto delle S.I.aV.S. con quello delle Società Benefit è possibile riscontrare l'esistenza di diversi punti in comune. In particolare entrambe le forme giuridiche si prefiggono di operare producendo benefici sociali, ricorrendo ad un modello di business capace di generare valore duraturo nel tempo, che sia quindi sostenibile. Come le Società Benefit, anche le S.I.aV.S. (dal 2015) devono rendicontare annualmente e poi trasmettere in via telematica alla CCIAA il loro impegno ed i risultati sociali generati e ciò viene fatto nel "Documento di descrizione di impatto sociale". Tale documento deve contenere[433]:

- La descrizione dell'organizzazione, l'individuazione del problema sociale che questa intende affrontare e la soluzione proposta, fornendo un elenco degli obiettivi che si propone di realizzare[434];

- L'indicazione dell'impatto sociale atteso nel caso di imprese di nuova costituzione e la descrizione dell'impatto generato nel caso di imprese già esistenti che abbiano già depositato il primo bilancio. Questo ha lo scopo e l'effetto di assegnare alle attività che la startup svolge "[…] *degli effetti più ampi e di lungo termine, effetti intesi come*

[432] Esse sono state introdotte con il D. L. n. 179 del18/10/2012 (= "*Decreto Crescita 2.0*"), convertito nella L.17/12/2012, n. 221, allo scopo di promuovere la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico e l'occupazione (in particolare giovanile). Start up Innovative e S.I.aV.S. sono società di capitali, non quotate, con sede principale in Italia e costituite da massimo 5 anni. Inoltre "[…] *non possono avere più di cinque milioni di euro di valore della produzione annuo, non possono distribuire utili e devono svolgere attività di sviluppo, produzione e commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico*".

[433] Tratto da: Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016

[434] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016

potenziali benefici o cambiamenti che l'intervento genera nella comunità in termini di conoscenze, attitudini, stato, condizioni di vita, valori. Allo stesso tempo, questi risultati devono essere tradotti in termini misurabili."[435];

- L'individuazione di alcuni indicatori che misurano l'impatto generato dall'attività dell'impresa lungo tutta la catena del valore. In particolare si monitorano gli effetti prodotti nei confronti degli stakeholders, la governance e la complessiva sostenibilità aziendale[436].

Sia nel caso di S.I.aV.S, sia nel caso di Società Benefit, il legislatore ha stabilito si debba indicare l'impatto generato dalle attività svolte e non la performance.[437] L'impatto è "*l'ultimo tassello di quella che viene definita catena del valore dell'impatto* […]", la quale consente di "[…] *analizzare l'attività di un'organizzazione individuandone le risorse utilizzate (input), i prodotti o servizi forniti (output), i risultati (outcome) ed, infine, l'impatto, cioè il cambiamento più ampio e di lungo termine*".[438]

Diversamente da quanto avviene per le Società Benefit, alle S.I.aV.S. il legislatore ha previsto il riconoscimento di agevolazioni[439] per un periodo di cinque anni dalla costituzione, a patto che vengano rispettati determinati requisiti. In questo modo lo Stato intende supportare e favorire lo sviluppo di quelle attività con impatto positivo sul Welfare nazionale e quindi sulla collettività[440]. Ciò in considerazione del ruolo sociale rivestito da tali organizzazioni, che si impegnano in tale versante in maniera significativa, continuativa e con una logica di business[441].

---

[435] Ministero dello sviluppo economico, *Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del "Documento di Descrizione dell'Impatto Sociale*", 2015 (consultabile al link: http://www.cooperativaprogettazione.it/guida-per-startup-innovative-a-vocazione-sociale-alla-redazione-del-documento-di-descrizione-dellimpatto-sociale/)

[436] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016

[437] Il Model Benefit Corporation Act statunitense prevede invece l'indicazione della performance, di più agevole misurazione, poiché di ambito più circoscritto.

[438] Ministero dello sviluppo economico, *Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del "Documento di Descrizione dell'Impatto Sociale*", 2015

[439] Le agevolazioni sono previste, anche se in misura diversa, anche per le Startup Innovative.

[440] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016

[441] In questo modo lo Stato intende: "1. Supportare le attività con impatto positivo sul Welfare nazionale; 2. Incentivare le nuove imprese impegnate sul fronte tecnologico, in quanto in grado di apportare benefici alla comunità; 3. Far comprendere che la produzione di valore sociale (o ambientale) non è una prerogativa esclusiva delle Imprese Sociali e/o di altre Organizzazioni". Tratto da: Castellani G., De Rossi D., Magrassi L.,

Trascorsi i cinque anni, la Startup viene cancellata dalla sezione speciale del Registro delle Imprese, in quanto l'intenzione del legislatore è quella di favorire la tramutazione di tale forme organizzativa in una società "ordinaria"[442]. La trasformazione in Società Benefit può essere vista come un'opzione di sviluppo coerente con le intenzioni originarie della Startup[443].

4. Società commerciali tradizionali che si pongono anche finalità sociali

Dal momento che secondo alcuni studiosi anche le società commerciali possono avere, oltre allo scopo lucrativo, finalità ideali[444] e poiché la legge sulle Società Benefit non ha comportato alcuna modifica alla disciplina ordinaria dell'istituto societario prevista nel Codice Civile, risulta interessante chiedersi se fossero ottenibili risultati analoghi già anteriormente all'introduzione nell'ordinamento delle Società Benefit e cercare di comprendere quali ne siano i caratteri effettivamente innovativi. Per alcuni autori infatti la legislazione che legittima e regola le Società Benefit è non indispensabile[445] e superflua, dal momento che "*gli attuali statuti societari offrono già la flessibilità necessaria per consentire agli imprenditori sociali di perseguire strategie di massimizzazione di obiettivi senza scopo di lucro*"[446]. Questo deriva dalla constatazione del fatto che le imprese, per sopravvivere, devono non solo creare valore economico, ma anche perdurare nel valore economico, ovvero mantenere l'equilibrio nel lungo periodo e ciò è possibile solo se si tengono in considerazione gli interessi di tutti gli stakeholder. Viceversa, la focalizzazione ed il soddisfacimento degli interessi dei soli shareholder, che implica l'adozione di un orizzonte temporale di breve, comporta la perdita di equilibrio economico nel lungo periodo[447], poiché gli altri stakeholder saranno insoddisfatti e di conseguenza non apporteranno più le risorse all'azienda. Di conseguenza, secondo questa visione, le imprese sono in un certo senso

---

Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016

[442] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016

[443] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016

[444] Come già specificato, questo può avvenire quando ciò risponde alla volontà dei soci e purché venga rispettato lo scopo di lucro in primis.

[445] Loewenstein M. J., *Benefit Corporations: A Challenge in Corporate Governance*, The Business Lawyer, 2013, 68, 4, pp. 977-1007

[446] Chu J., *Filling a nonexistent gap: Benefit Corporations and the myth of shareholder wealth maximization*, Southern California Interdisciplinary Law Journal, 2013, 22, 3, pp. 130-153

[447] Stout Lynn A., *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations*, Berrett-Koehler Publishers, 2013 (consultabile al link: http://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2311&context=facpub)

obbligate a considerare questioni non meramente economiche[448] e non solo a vantaggio dell'azienda stessa, perché solo così si assicura il supporto del maggior numero di portatori di interesse. Le aziende for profit che pongono in essere i principi della Responsabilità Sociale d'Impresa adotterebbero quindi già una visione di lungo termine. Tuttavia, emergerebbero comunque delle differenze tra queste imprese e le Società Benefit.

La prima questione da esaminare riguarda il beneficio comune. In questo caso la Società Benefit deve però perseguire congiuntamente e cumulativamente un general public benefit, ovvero un beneficio comune di natura generale, ed almeno uno specific public benefit, cioè uno o più finalità benefit specifiche, previste nello statuto. Le società commerciali tradizionali con ulteriori finalità sociali non hanno questo obbligo; ad esse cioè non viene imposto di perseguire sia il general public benefit che lo specific public benefit, essendo sufficiente prevedere uno solo dei due aspetti. Nel caso di società commericiali tradizionali è quindi possibile generare un beneficio a favore di determinate categorie di stakeholder, senza dover considerare la ricaduta complessiva dell'attività svolta.

Sempre se si accetta l'interpretazione secondo cui anche le società tradizionali possono prevedere anche finalità ideali, si può comunque constatare una differenza tra queste società e le Benefit in relazione alle responsabilità degli amministratori. Nelle Società Benefit gli interessi dei diversi stakeholder vengono messi sullo stesso piano, rendendo di conseguenza gli amministratori responsabili nei confronti di ogni aspetto della triple bottom line; nelle società commerciali tradizionali invece gli eventuali interessi solidaristici occupano una posizione di secondo piano rispetto al profitto, che rimane lo scopo principale e primario da realizzare e non è chiaro quali siano gli obblighi e le responsabilità degli amministratori. Qualora si prendano in considerazione le finalità di beneficio comune non vi è un parere univoco nello stabilire se e quanto gli organi sociali e gli amministratori siano vincolati al rispetto degli scopi ideali e quali siano le conseguenze qualora invece li trascurino.

Un altro aspetto da esaminare è quello relativo alla nomina del responsabile del perseguimento del beneficio comune. Se si considera l'ipotesi che anche le società tradizionali possono prevedere finalità di beneficio comune e che queste sono vincolanti per gli amministratori anche nel caso delle società tradizionali, la differenza rispetto alle Società

[448] Galeota Lanza G., *Nuove sinergie tra territori e impresa: le Beneft Corporation come possibili attori di sviluppo sostenibile. Le recenti esperienze italiane*, Documenti Geografici, n. 1, 2017

Benefit consiste nel fatto che in queste ultime l'identificazione e la nomina di un responsabile sono obbligatorie, mentre nelle società tradizionali ciò non costituisce un obbligo. Queste ultime possono cioè scegliere liberamente se assegnare o meno tali responsabilità ad un soggetto specifico o agli amministratori in generale.

Un altro elemento da considerare è il benefit report. Le Società Benefit hanno l'obbligo di redigere annualmente il benefit report secondo uno schema ben specifico stabilito dalla legge e di pubblicarlo sul sito internet aziendale. Le società tradizionali invece per monitorare il perseguimento del beneficio comune possono utilizzare strumenti di rendicontazione non-finanziaria più generici, ma non vi è alcun obbligo al riguardo.

Per quanto concerne la comunicazione a terzi della responsabilità sociale, la disciplina delle Società Benefit ha introdotto la possibilità di indicare, accanto alla ragione sociale e nella corrispondenza, la dicitura "Società Benefit" o "SB". Viceversa le società tradizionali non possono servirsi di tali locuzioni, ma esistono altri sistemi o certificazioni per segnalare le intenzioni e l'impegno svolto in tale versante.

Infine, la legge n.208/2016 ha disposto che le Società Benefit siano sottoposte ai poteri di vigilanza dell'AGCM e siano sanzionate nel caso in cui non perseguano le finalità di beneficio comune dichiarate. Nonostante non sia espressamente previsto, tale ipotesi potrebbe verificarsi anche nel caso di società tradizionale, qualora questa si presentasse al pubblico come socialmente responsabile e sostenibile, ma nella realtà non lo fosse.

Da tali considerazioni emerge come, al di là delle diverse possibili interpretazioni, la disciplina delle Società Benefit non configuri una novità in senso assoluto nel panorama delle forme imprenditoriali; tuttavia essa ha contribuito indubbiamente ad unire iniziative prima disorganizzate e scollegate tra loro, quando non addirittura considerate e trattate come vicendevolmente escludenti. Grazie alla normativa sulle Società Benefit sono state riconosciute anche a livello normativo (e di conseguenza legittimate) le tendenze evolutive in atto in ambito socio-economico, caratterizzate da una sempre crescente ibridazione tra le caratteristiche dei modelli tradizionali, inserendo a pieno titolo la responsabilità sociale tra le preoccupazioni degli imprenditori ed agendo di conseguenza. Infatti "*l'intenzione del legislatore italiano, a differenza di quello degli Stati Uniti (dove,* […]*, vi è una reale esigenza giuridica delle Benefit Corporation), è quella di delineare una policy capace di superare il*

modello classico di Responsabilità Sociale d'Impresa. L'idea è quella di fornire un supporto giuridico a future convergenze tra organizzazioni di diversa natura e con diversi obiettivi […]"[449].

Anche se in Italia la distinzione tra profit e non profit non è mai stata rigida come nel caso degli USA, è solo con l'introduzione della norma sulle Società Benefit che si potrebbe finalmente parlare di una sorta di impresa sociale for profit, forma prima non esplicitamente prevista dall'ordinamento italiano.

2.7 L'introduzione nell'ordinamento italiano della forma legale della Società Benefit era davvero necessaria?

Considerate le pressioni esercitate dalle B Corp sulle istituzioni per far ottenere al for Benefit un riconoscimento giuridico, nel 2016 Giovanna Galeota Lanza ha condotto una ricerca sull'importanza percepita dalle stesse B Corp in merito all'esistenza di una specifica legge per regolamentare le Società Benefit in Italia. I risultati sono stati i seguenti: "*il 47% delle imprese rispondenti ha giudicato l'esistenza di una legge specifica come rilevante, il 30% come mediamente rilevante e il 23% scarsamente rilevante*"[450].

In ogni caso l'introduzione nell'ordinamento italiano della forma legale della Società Benefit ha permesso di fornire un "[…] *chiaro quadro giuridico* […] *alle imprese che vogliono perseguire uno scopo sociale* […]"[451].[452]

A questo punto però risulta utile chiarire in maniera definitiva in cosa consista il valore aggiunto del modello Società Benefit, rispetto ad altre realtà alternative comunque a vocazione sociale, ovvero perché si dovrebbe scegliere di assumere tale configurazione.

Il presupposto della nascita delle Benefit Corporation e delle Società Benefit è la constatazione che molti imprenditori riscontrano delle difficoltà nel crescere e reperire capitali senza trascurare i valori socio-ambientali dei quali le loro aziende si fanno

[449] Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016
[450] Galeota Lanza G., *Nuove sinergie tra territori e impresa: le Benefit Corporation come possibili attori di sviluppo sostenibile. Le recenti esperienze italiane*, Documenti Geografici, n. 1, 2017
[451] Resor F. R., *Benefit Corporation Legislation*, Wyoming Law Review, 2012, 12, 3, pp. 91-113
[452] Un discorso analogo vale per il caso degli USA.

portatrici[453]; inoltre vi è sempre il rischio che le medesime intenzioni non vengano rispettate e preservate quando si realizzano modifiche nella gestione societaria.[454]

La motivazione che spingerebbe all'adozione dell'istituto giuridico Benefit risiede nel fatto che "[…] *questa forma legale rappresenta una modifica permanente del DNA dell'azienda e ne protegge la missione in caso di entrata di nuovi investitori, cambi di leadership e passaggi generazionali; offre maggiore flessibilità e solidità in caso di vendita e prepara le aziende perché mantengano la loro missione dalla fase di startup fino alla quotazione in borsa, e oltre*"[455].

La Società Benefit quindi permette di salvaguardare la mission aziendale ed i valori sociali dei quali l'impresa si fa portatrice nel medio e lungo termine.

"[…] *un'impresa può essere economicamente redditizia e al contempo avere una mission sociale. Tuttavia, in momenti di crisi, oppure a causa di cambiamenti nel management o di altri eventi contingenti, i valori sociali e ambientali rischiano di essere accantonati, se non sono stati integrati nei documenti costitutivi dell'azienda. La forma giuridica della Benefit Corporation e Società Benefit offre a imprenditori, proprietari e investitori la garanzia che i valori sociali e ambientali dell'azienda resteranno sullo stesso piano della ricerca del profitto, qualsiasi cosa accada. Per questo è già stata abbracciata da aziende che sono diventate prima B Corp certificate e in seguito Benefit Corporation* […]"[456].

Rispetto ad aziende e realtà che sono comunque socialmente responsabili, la forma giuridica specifica delle Benefit Corporation sarebbe quindi una garanzia di mantenimento nel tempo degli impegni presi sul piano sociale ed ambientale, che prendono in considerazione gli interessi di tutti gli stakeholder. Chiunque gestisca la società è vincolato al rispetto ed alla salvaguardia degli obiettivi di impatto positivo, poiché tali finalità fanno parte dell'identità stessa dell'azienda.

[453] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[454] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[455] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[456] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

Capitolo 3: Il caso aziendale Zordan s.r.l. SB

3.1 La storia dell'azienda

Nel 1965 nasce per opera di Attilio Zordan "Zordan Attilio Falegname", una falegnameria tecnica che oggi costituisce la capostipite del gruppo Zordan.

Con il passare degli anni si assiste ad uno sviluppo progressivo e costante dell'azienda, che le ha permesso di ottenere un profilo internazionale.

Le tappe più significative dello sviluppo aziendale possono essere riassunte come di seguito.

Durante gli anni '80 e '90 si verifica una prima evoluzione dell'azienda, la quale si orienta alla creazione di allestimenti di altissima gamma e diventa fornitrice del Gruppo Marzotto per gli arredi fieristici.

Successivamente, tra il 1965 ed il 1990, l'azienda cresce ulteriormente e, ricorrendo a modelli di business diversificati, sviluppa nuove idee: grazie anche all'aiuto dei fratelli del fondatore che vengono integrati nella società, oltre alla falegnameria tecnica originaria, l'azienda si dedica alla produzione di cucine ed imballaggi industriali.

Tra il 1999 ed il 2000, sempre occupandosi della realizzazione di allestimenti fieristici per il Gruppo Marzotto, l'azienda accresce le sue competenze anche nella lavorazione di materiali diversi dal legno.

L'attenzione prestata alla qualità ed alla gestione altamente efficiente dei processi produttivi consente all'azienda, a partire dagli anni 2000, di diventare uno tra i più importanti produttori di arredamento per negozi monomarca di brand del settore lusso noti a livello nazionale ed internazionale, come ad esempio Bulgari, Ferragamo e Tumi.

Tra il 2000 ed il 2008, con l'ingresso in azienda dei tre figli del fondatore, Maurizio, Marta ed Alfredo, gli ambiti di lavorazione si modificano ampliandosi ulteriormente, producendo gli arredi dei punti vendita di Marzotto, dei suoi brand (Marlboro Classics, Valentino) e di altri clienti (come Pal Zileri).

In concomitanza con l'ingresso in azienda dei tre figli, la Zordan ha subito un processo di managerializzazione interna, che le ha permesso di espandersi notevolmente nei mercati internazionali (con una crescita dal 2008 ad oggi che si attesta al 235%) e di confermarsi come fornitore di alcuni dei più importanti brand del lusso.

Nel 2008, dopo aver avviato collaborazioni con altri importanti e prestigiosi clienti, l'azienda viene rilevata dai figli di Attilio Zordan. Sempre in quell'anno la società entra in partecipazione con Delta Arredamenti, impresa specializzata nell'arredamento su misura, che viene dapprima acquisita nel 2013 al 100% ed infine nel 2015 si assiste alla sua fusione all'interno del Gruppo Zordan.

Nel 2015 Zordan, attraverso "Shaping Beauty", crea la nuova identità del gruppo.

Nel 2016, ad ottobre, l'azienda si trasforma prima in Società Benefit e, alla fine dello stesso mese, diviene B Corp certificata, rafforzando ulteriormente in questo modo il proprio sviluppo internazionale.

Ad oggi l'azienda registra un trend di crescita continuo che si attesta attorno al 20% annuo.

3.2 La descrizione dell'azienda

"*Creiamo bellezza sostenibile, aggiungendo al valore i nostri valori.*"[457]

Zordan realizza pezzi unici nel settore del legno, ispirandosi alla bellezza e riproducendola negli ambienti che crea su misura per il retail ed il privato.

L'azienda opera sul mercato attraverso due divisioni, che corrispondono ai seguenti marchi:

1. Zordan Mono-Brand Shopfitting: è la divisione che si occupa del retail di alta gamma, autrice dei negozi monobrand di lusso diffusi in tutto il mondo. Essa genera l'80% del fatturato Zordan (di cui solo il 5% in Italia).
2. Zordan Tailor-Made Interior: è la divisione dedicata alla realizzazione di arredamento customizzato, indirizzandosi soprattutto al cliente finale. Tale divisione nasce con

[457] http://www.zordan1965.com/

l'acquisizione di Delta Arredamenti. Il Tailor-Made produce il restante 20% del fatturato.

Il pensiero di fondo, che anima tutta l'attività dell'impresa, è l'esistenza di una correlazione positiva tra bellezza e benessere; in particolare la bellezza viene concepita quale veicolo di benessere a favore della comunità nel suo complesso, poiché essa va ad impattare positivamente su quest'ultima.

La vision aziendale viene infatti riassunta nella seguente formula:

"La bellezza entusiasma, rasserena, ispira. Moltiplica il senso di benessere per i nostri clienti, i nostri collaboratori e le loro famiglie, per l'ambiente e la comunità, e infine per noi stessi. Per questo la cultura del bello deve essere condivisa".[458]

Partendo da tale considerazione si comprende facilmente come l'intento dell'azienda sia quello di diffondere nel mondo ambienti ispirati alla bellezza, la quale è considerata in grado di apportare benessere a beneficio di tutti: clienti, dipendenti e relative famiglie, ambiente e società. La mission aziendale consiste infatti nella produzione di un impatto positivo sull'ambiente e sulla comunità locale.

L'impegno sui temi della responsabilità sociale e del territorio è parte integrante dei principi e dei comportamenti della società, la quale si impegna nella ricerca dell'eccellenza tecnologica, nel mantenimento di elevati livelli di sicurezza, di tutela ambientale e di efficienza energetica, nonché nella formazione, sensibilizzazione e coinvolgimento del personale su tali tematiche.

Per la Zordan i valori sono un elemento imprescindibile per un'impresa. Essi costituiscono le fondamenta dell'azienda, disegnandone l'identità: "[…] *una volta individuati* […], *rappresenteranno la bussola per non smarrirsi e i confini etici e morali, entro i quali un'impresa potrà muoversi per il raggiungimento dei suoi obiettivi di profitto*"[459]. Dopo aver individuato i valori che indicheranno all'azienda la strada da seguire, è fondamentale confrontarli continuamente con il mondo esterno per apportare gli eventuali opportuni adeguamenti e condividerli. La loro condivisione incide sulla motivazione delle persone, non

[458] http://www.zordan1965.com/
[459] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017

solo all'interno dell'impresa ma anche al suo esterno: i valori permettono ad un'azienda di avere e richiamare ad essa clienti, fornitori e partner simili e compatibili nella visione. Questo perché "[…] *i valori hanno un'incidenza totale su tutti i nostri stakeholder* […]"[460].

Inoltre è importante che i valori vengano continuamente ripresi e ricordati nell'operatività di tutti i giorni: essi "[…] *non possono essere smarriti tra urgenze, consegne e problematiche. E' proprio nella frenetica routine che devono permettere di dire dove si è e perché si fa ciò che si fa*"[461]. Ecco perché nello svolgimento della sua attività, l'azienda Zordan si ispira costantemente ai seguenti valori:

- Bellezza: è il concetto al quale l'azienda si rifà continuamente nella realizzazione delle sue creazioni;
- Sostenibilità: essa rappresenta il fulcro della mission aziendale, dal momento che l'azienda con la sua attività si propone di produrre un impatto positivo sull'ambiente e sulla comunità;
- Famiglia: l'impresa si impegna affinché al suo interno si instauri un clima di condivisione ed un ambiente lavorativo sereno, ricercando la conciliazione ed il giusto equilibrio dei tempi di vita-lavoro;
- Flessibilità: all'interno dell'azienda si è scelto di utilizzare un approccio flessibile, il quale favorisce lo sviluppo di soluzioni innovative;
- Competenza: Zordan presta molta attenzione alla formazione ed alla specializzazione dei suoi dipendenti e collaboratori, poiché ritiene che l'essere qualificati riduca le inefficienze, favorisca la distinzione a livello competitivo, migliori l'efficacia complessiva e faciliti il dialogo tra i soggetti;
- Umiltà: la società si pone in un atteggiamento di ascolto nei confronti dei bisogni dei suoi clienti, per poter rispondere al meglio alle loro esigenze, ma anche nei confronti di dipendenti e collaboratori;
- Passione: tutti i prodotti ed i singoli dettagli vengono realizzati con entusiasmo e passione;

[460] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017
[461] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017

- Affidabilità: ogni valutazione, azione e scelta viene ponderata perché essere credibili è fondamentale per l'azienda;
- Responsabilità: l'azienda vuole diffondere un senso di appartenenza tra tutti i suoi collaboratori, responsabilizzandoli e rendendoli consapevoli del valore che ciascuno, singolarmente, è in grado di apportare all'attività complessiva.

Sostenibilità, valore e bellezza sono per la Zordan dei concetti tra loro molto vicini. Trasmettere e diffondere la bellezza è il modo utilizzato da Zordan per plasmare un business sostenibile, che sia in grado di sopravvivere nel tempo (nonostante i cambiamenti inevitabili che avvengono nella leadership aziendale), salvaguardare le risorse naturali e, al tempo stesso, ricercare il profitto senza quindi causare danni.

L'idea alla base dell'azienda è che, qualora non si adotti una prospettiva sostenibile, il business possa incidere anche negativamente sulla società creando dei problemi sociali, che, a loro volta si andrebbero a ripercuotere sul business stesso.

Zordan crede in un modello di azienda sostenibile, in grado di produrre un impatto positivo sull'ambiente e di creare interdipendenza all'interno della comunità di appartenenza. La sostenibilità costituisce un valore insito nel DNA dell'azienda fin dal 1965, quando ancora il tema non era stato codificato, contraddistinguendo già da allora tutte le azioni della società vicentina, da sempre caratterizzata da un'attenzione continua all'ambiente e al territorio circostante ed alla loro salvaguardia, con tutto ciò che questo implica.

Dal 2007 ad oggi la Zordan ha introdotto coscientemente alcune importanti pratiche sostenibili, con la prospettiva di rendere tutti i suoi processi "environmental friendly". "*Se un atteggiamento di sensibilità per ciò che si faceva c'è sempre stato in Zordan, oggi tutto ciò è qualcosa di più. E' la consapevolezza che le scelte aziendali possano portare benefici concreti al territorio e all'intera comunità di Valdagno*"[462].

Nello specifico la strategia ambientale della società si basa sui seguenti principi:

- Ottimizzare l'utilizzo delle fonti energetiche e delle risorse naturali;
- Minimizzare gli impatti ambientali negativi e massimizzare quelli positivi;
- Diffondere la cultura di un corretto approccio alle tematiche ambientali;

[462] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017

- Realizzare il progressivo miglioramento delle performance ambientali;
- Adottare pratiche di acquisto sensibili alle tematiche ambientali.

La prima operazione compiuta a questo proposito è stata l'introduzione di pannelli fotovoltaici nell'impianto produttivo. Essi producono circa il 20% dell'energia elettrica, mentre il restante fabbisogno energetico viene soddisfatto acquistando ed utilizzando energia proveniente da fonti rinnovabili. Il secondo accorgimento sostenibile adottato consiste nella digitalizzazione dei documenti per ridurre la quantità di carta utilizzata negli uffici. Si è successivamente proceduto per riattivare un sistema di riscaldamento a biomassa legnosa certificata e, in generale, si è provveduto a rivedere tutti i processi che venivano utilizzati dall'azienda in passato, aggiornandoli e migliorandoli grazie alle moderne tecnologie. L'azienda presta molta attenzione anche alle emissioni di Co_2 dovute ai trasporti, che sono stati ottimizzati scegliendo dipendenti e fornitori provenienti da aree limitrofe, contribuendo così a minimizzare l'inquinamento. L'impresa promuove inoltre un uso responsabile del legno, adottando certificazioni forestali e di qualità. Infine la Zordan ha abbracciato la filosofia Lean al fine di minimizzare gli sprechi di risorse e di tempo. Sono infatti prassi consolidate all'interno dell'azienda il riciclo, il riutilizzo degli scarti ecc.

Nel 2014, la vocazione alla salvaguardia ambientale ha permesso all'azienda di conquistare il "Bulgari Green Design Award per il produrre sostenibile" e, nel 2016, il "Radical Green Award".

Quello della Zordan è perciò un approccio alla sostenibilità reale e pragmatico. Il credo dell'azienda è infatti quello per cui "*i buoni propositi non servono. Quello che serve sono azioni in grado di dare attuazione a principi solidi. E' per questo che essere sostenibili non può essere solo una promessa, ma un impegno verso il quale si lavora ogni giorno al fine della sua realizzazione* […]"[463].

In perfetta sintonia con quanto sostenuto dal movimento B Corp, anche Zordan pone l'uomo al centro delle sue priorità, mettendo in pratica un modello di business che si basa sullo humanistic management[464]. Questa necessità emerge in considerazione del fatto che l'azienda si compone innanzitutto di risorse umane, che considera il suo capitale più

[463] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017
[464] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017

importante. Per questo Zordan ha deciso di operare applicando logiche umane al business, piuttosto che imporre logiche commerciali ai soggetti che lavorano per la società o che comunque hanno un qualche tipo di legame con essa. Per realizzare ciò, la società promuove un ambiente lavorativo positivo e sereno, facilitando la diffusione di un forte spirito di squadra attraverso attività di team building e di marketing interno, così la condivisione dei valori aziendali avviene in modo naturale risultando più semplice; contribuisce allo sviluppo della persona e della comunità locale attraverso l'educazione e la bellezza; favorisce la diffusione culturale ed incoraggia l'apprendimento formativo continuo, sia specifico che trasversale. L'investimento in competenze supportato dall'azienda nel 2016 si è concretizzato in 2884 ore di formazione, grazie alle quali i suoi dipendenti e collaboratori hanno appreso nuove capacità e migliorato le abilità già in loro possesso. In questo modo le risorse umane risultano qualificate e capaci di trasferire il loro sapere e, soprattutto, i valori aziendali, creando e mantenendo relazioni.

La Zordan inoltre, consapevole del fatto che l'attività d'impresa incida significativamente nella vita delle persone, si propone di aiutare queste ultime conciliando i tempi di vita e di lavoro, per aumentarne la motivazione e massimizzarne la felicità. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, dal 2015 l'azienda ha intrapreso un percorso di Familiy Audit, ottenendo il certificato base che garantisce la messa in pratica di azioni volte a favorire la conciliazione dei tempi di vita.

Ricerca della qualità, competenza, formazione continua, efficienza nella produzione, profonda cura delle relazioni umane e attenzione alla sostenibilità costituiscono dunque gli asset principali sui quali si basa il successo aziendale. Tali elementi distintivi contribuiscono a definire l'innovativo modello di business dell'azienda Zordan.

L'azienda vuole essere di esempio per le altre realtà locali che condividono la sua stessa visione relativamente a persone e processi. Questo perché, secondo Zordan, per generare effettivamente un beneficio comune è necessario "allargare il perimetro" e "far passare il messaggio", coinvolgendo il maggior numero possibile di persone, aziende ed organizzazioni.

"[…] *L'azione divulgativa delle aziende già certificate è di estrema importanza per veicolare il messaggio* […]"[465]

Le B Corp infatti "[…] *sono consapevoli che per cambiare il mondo c'è bisogno di un gioco di squadra*. […] *Far parte di un movimento più ampio può aiutare a comunicare con una voce collettiva, accelerare l'adozione di standard, attirare capitali, far approvare politiche pubbliche di sostegno e ispirare i consumatori a modificare i loro comportamenti. Un elemento chiave per generare un cambiamento duraturo è una comunità vivace, diversificata e in continua crescita che possa modificare le nostre aspettative su ciò che significa essere una "buona impresa""*[466].

La condivisione ed il radicamento dei valori e delle pratiche e la creazione di sinergie sono infatti delle condizioni imprescindibili per poter realizzare un obiettivo tanto importante, complesso ed ambizioso. Infatti "[…] *laddove un beneficio sia intangibile o richieda del tempo per materializzarsi (short term benefit vs long term benefit), la fiducia e la comunicazione fra gli attori diventa un importante fattore per incoraggiare e sostenere una loro coordinazione verso un fine comune*"[467].

A questo scopo B Lab ha creato relazioni ed alleanze con molteplici e differenti organizzazioni, per facilitare lo sviluppo di questo modello in tutto il mondo.

"[…] *se le B Corp tra qualche anno saranno un modello aziendale diffuso i benefici per la collettività saranno esponenziali* […]"[468].

3.3 Da dove nasce l'esigenza di abbracciare l'universo Benefit e perché questo modello dovrebbe avere un seguito: la prospettiva e le opinioni dell'azienda Zordan

Anche per l'azienda Zordan il punto di partenza è stata la constatazione, o meglio l'evidenza, del fatto che il modello capitalista tradizionale, ovvero esclusivamente consumista, fosse

[465] Marta Ceretta, responsabile marketing di Zordan srl SB.
[466] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[467] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016
[468] Marta Ceretta

ormai inadeguato ed inaccettabile visti i danni che ha provocato all'ambiente ed alla società. In particolare il culmine si è raggiunto con la crisi del 2008, la quale ha segnato il "punto di non ritorno".

Ciò di cui c'è estremo bisogno è invece una crescita consapevole, ovvero uno "[…] *sviluppo che tenga conto sia della variabile finanziaria, sia di quella legata all'etica, ai valori e alla responsabilità personale e sociale*"[469]. La Zordan ritiene infatti che ogni impresa abbia dei valori che la guidano nel suo operare, fungendo da linea di demarcazione tra comportamenti che si possono ritenere accettabili e quelli che viceversa non lo sono. Questo perché "[...] *se non ci fossero i valori all'interno di un'impresa rimarrebbe esclusivamente una rincorsa al profitto priva di regole, etica e onestà personale e professionale. Senza valori si può crescere? Sì, ma diciamo che la modalità di autodistruzione è stata inserita. E' una questione di tempo e spesso molto breve*"[470]. Ogni imprenditore durante il suo mandato deve compiere delle scelte ed ognuna di esse va ad incidere sul modo in cui far crescere l'impresa. "[…] *E' chiaro che la crescita è per l'azienda una condizione imprescindibile, ma la vera evoluzione sta nel come si persegue la crescita"*[471].

Se si riesce a superare una visione di breve termine si comprende come il profitto fine a sé stesso non basti più, poiché un'impresa deve essere il volano per una crescita sì economica, ma anche sociale, in cui il profitto degli shareholder non va a scapito degli altri stakeholder, ma impatta positivamente su ambiente e società. "*La dimensione sociale non è più a discrezione del comportamento del singolo, non è più qualcosa di marginale rispetto al fare impresa, ma parte integrante di essa*"[472].

L'obiettivo per un'impresa deve essere quindi quello di costruire un business sostenibile, ovvero che possa generare valore nel tempo. Questo comporta lavorare per costruire una sostenibilità a 360°, in cui cioè dimensione economica, sociale ed ambientale si influenzino positivamente a vicenda e non siano più concepite come in contrasto tra di loro ed in cui profit e non profit rivestono la stessa importanza. La Zordan sottolinea come questo modo di

[469] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017
[470] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017
[471] Marta Ceretta
[472] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017

pensare e di agire "[…] *non è sposare una moda, ma credere in valori riconosciuti in grado di apportare significativi miglioramenti all'intero territorio*"[473].

Questa la dichiarazione di Maurizio Zordan, CEO di Zordan srl SB, al tal proposito:

"*La crisi esplosa nel 2008 ha dimostrato i limiti del capitalismo orientato unicamente al profitto e portato al collasso della cupidigia che aveva esso stesso alimentato. Allora qualcuno aveva detto che eravamo finiti in "no map territory" ed è iniziata la ricerca di nuovi sentieri. Come spesso accade, è nella frontiera degli Stati Uniti d'America, dove si sperimentano i problemi ma velocemente vengono trovate le soluzioni, che nasce la B Corp che è la più convincente delle soluzioni alla crisi di valori e che traccia un sentiero di mezzo tra la cupidigia del profit e la non sostenibilità del non profit. Il motto "for benefit" è quello che indica la via di mezzo delle B Corp* […]"[474]

Il bisogno dell'azienda di diventare Benefit nasce dalla necessità e dalla possibilità offerta da questo nuovo approccio di rendere organico ciò che fino a quel momento era stato fatto dalla Zordan, renderlo certificabile e, soprattutto, renderlo facilmente comunicabile. A proposito della comunicazione, Maurizio Zordan ha esposto la seguente riflessione: "*Molte imprese non si raccontano e non esplicitano ciò che fanno e le buone pratiche da loro poste in essere. Questo è un errore perché se le imprese virtuose non si raccontano c'è il rischio che altre imprese occupino lo spazio da queste lasciato libero e il modo in cui si appropriano di questi spazi potrebbe non essere vantaggioso per l'immagine complessiva del territorio e delle sue imprese. E' invece opportuno in questo momento storico, in cui si è toccato il fondo (come testimoniato da alcuni scandali esemplari in Veneto), ripartire dalle imprese facendole distinguere e ponendo l'attenzione sui casi di eccellenza, visto che la RSI è connaturata nel nostro territorio, che spesso però viene raccontato male. Convincere le altre imprese che fanno del bene a raccontarsi permette di bilanciare l'immagine negativa che si ha del territorio* [...]. *C'è quindi bisogno di raccontare le imprese che si sono distinte in positivo per i*

[473] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017
[474] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017

loro comportamenti perché questo consente di ricostruire il territorio e la sua immagine, ritornando ad essere dei leader […]"[475].

La scelta di diventare ufficialmente Società Benefit e B Corp è legata a motivazioni ed obiettivi valoriali ed è stata per l'azienda una naturale conseguenza del suo modo di essere e di operare. Come molte altre aziende B Corp, infatti, anche la Zordan sente di esserlo sempre stata: "*il nostro essere B Corp era già scritto nei valori che ci accompagnano fin dalla fondazione*"[476], in maniera più o meno esplicita.

Oltretutto, l'azienda sottolinea come questo approccio in realtà non sia nuovo, soprattutto per l'esperienza italiana. Secondo Maurizio Zordan infatti:

"[…] *per noi italiani è la riscoperta dei valori del rinascimento, quando l'impresa era intimamente connessa con la dignità delle persone e con il proprio territorio, infatti era la forza propulsiva che contribuiva al suo miglioramento* [...] *A mio parere saremo tra i più bravi a percorrere questa strada, perché è già nella nostra cultura e dobbiamo solo togliere le incrostazioni che l'hanno nascosta, sfruttando il metodo che ci viene dalla B Corp* […]"[477].

Il fatto che in Italia, in passato, vi sia stato un rapporto di stretta interdipendenza tra aziende e territorio[478] è uno dei motivi per cui le Società Benefit ed il movimento B Corp non dovrebbero faticare a diffondersi.

Sempre secondo Maurizio Zordan infatti "[…] *le aziende non possono più non considerare le interdipendenze con il contesto che le circonda. Ogni azienda deve farsi carico di persone, di fornitori partner, di clienti, di territorio e di comunità. Le aziende che faranno questo bene saranno quelle con la vita più lunga e duratura* […]. *Io sono convinto che questa sia la strada che accompagnerà le nuove generazioni di imprenditori e delle persone che con loro vogliono migliorare il mondo partendo dalle imprese*"[479].

Il paradigma delle Società Benefit ed il movimento delle B Corp dovrebbe risultare vincente e quindi durare nel tempo proprio per il modello di business sostenibile che le

[475] Maurizio Zordan, amministratore delegato di Zordan srl SB.
[476] Marta Ceretta
[477] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017
[478] Aziende come Olivetti e Marzotto sono testimoni del forte legame tra impresa e territorio in Italia.
[479] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017

contraddistingue. Esso infatti è in grado di garantire non solo la soddisfazione degli azionisti, ma la massimizzazione degli interessi e del benessere per tutti i portatori di interesse. Soddisfare contemporaneamente gli interessi di più categorie di soggetti significa consentire alle aziende di avere un maggiore apprezzamento da parte del mercato, sia da parte dei clienti, che da parte degli azionisti.

Sulle possibilità di affermazione del modello Benefit incidono infatti una serie di fattori economici e socio-culturali, in primis nuovi bisogni ed esigenze dell'uomo. *"Dopo la crisi del modello capitalista si sta affermando un nuovo profilo di clientela, più formata ed informata che acquista valutando le conseguenze del proprio acquisto sulle persone e sull'ambiente. Questa nuova tipologia di cliente riconosce valore ai brand che si fanno carico di una causa sociale o ambientale che gli sta a cuore. Parallelamente, nel mercato del lavoro, sono entrate le prime generazioni di millennials (giovani dai 24 ai 34 anni) che, per ragioni di carattere socio-economico, attribuiscono al lavoro un nuovo significato. Davanti a loro non hanno la prospettiva di elevati guadagni e sanno che la loro permanenza nel mercato del lavoro non sarà di breve durata, quindi utilizzano come metro di valutazione la qualità della vita (work-life balance in primis, ma anche la possibilità di accedere a percorsi di formazione continua). Per questo le B Corp sono aziende "a prova di futuro"; da un lato accontentano il nuovo cliente, dall'altro attraggono i talenti. La conseguenza sarà una maggiore stabilità del business e l'attrazione di investitori* […]"[480].

La crescita esponenziale del numero di aziende che decidono di sottoporsi all'assessment ed il numero di nuove società certificate B Corp raggiunto in pochi anni testimoniano l'ampio favore riscosso dal fenomeno.

Per quanto riguarda quelli che invece potrebbero essere i possibili ostacoli all'affermazione e allo sviluppo della filosofia B Corp, si ricorda che essere B Corp richiede di raggiungere alti standard sotto molti punti di vista: trasparenza documentale, etica, gestione delle risorse umane e dei fornitori, governance, ambiente, comunità. Se da una parte la conformità a standard rigorosi si traduce in una maggiore garanzia, dall'altra può essere più complicato per un'azienda di grandi dimensioni. Infatti, l'unico punto di debolezza segnalato dalla Zordan in merito al movimento è la constatazione del fatto che, attualmente, la presenza e

[480] Marta Ceretta

l'adesione da parte di aziende produttive e medio-grandi è una rarità. La Zordan si augura perciò che il network vada a comprendere anche aziende di questo tipo, di modo che il movimento acquisisca ancora maggiore rappresentatività e partecipazione da parte del mondo imprenditoriale.

Infine, considerando che l'approccio delle Benefit Corporation e delle B Corp possa essere erroneamente confuso con l'attività di altre realtà che svolgono comunque azioni massicce in termini di responsabilità sociale, sorge spontaneo chiedersi come la Zordan si differenzi ed eviti il misunderstanding. La risposta da parte dell'azienda è la seguente: "*L'utilizzo del logo B Corp e dei contenuti della comunicazione ci differenzia dalle iniziative di CSR adottate da altre aziende. Diversamente da queste ultime, B Corp è una certificazione che opera a 360°. Inoltre B Corp più che una certificazione è un movimento, che ha come obiettivo diffondere un nuovo modello di business capace di andare al di là della responsabilità sociale*"[481].

3.4 Il processo di trasformazione in Società Benefit e l'ottenimento della Certificazione B Corp

"*B Corp è una filosofia aziendale, uno stile di governance diverso, che si pone come obiettivo non solo la creazione di profitto per gli azionisti, ma anche il miglioramento dell'ecosistema e la creazione di un beneficio a favore di tutta la catena, attraverso un progetto sostenibile*."[482]

"Being a Certified B Corporation®is a way to confirm our commitment to reduce the environmental impact of our activities, to pursue the serenity of our employees through work-life balance best practices and to share values and improvements with our supply chain."

Diventare B Corp certificate non è un traguardo semplice da raggiungere per le imprese, poiché queste devono dimostrare di creare valore e possedere requisiti misurabili in termini di governance, etica verso clienti, dipendenti e collaboratori, ricaduta sociale sul territorio ed impatto ambientale. Questo perché "*essere un'impresa certificata B Corp non è solo la sottoscrizione di una dichiarazione di intenti. E' l'adozione di un atteggiamento di consapevolezza avvallato da azioni concrete per lo sviluppo di un nuovo modello di*

[481] Marta Ceretta
[482] Marta Ceretta

business"[483]. Per poter verificare l'idoneità della società ad essere B Corp, l'amministratore delegato della società deve rispondere alle domande relative alle cinque macro-categorie dell'assessment proposto da B Lab. Sulla base delle risposte fornite sarà possibile poi misurare i risultati, che decreteranno o meno il possesso dei requisiti minimi per poter vantare di essere B Corp.

Si tratta di un percorso globale: la certificazione B Corp è infatti una certificazione a 360°, che va a mappare l'intera azienda e l'ecosistema. Questo porta l'azienda ad analizzare sé stessa ed interrogarsi in primis sul proprio modello di business, per considerare l'impatto che l'intraprendimento di un simile percorso genera ed il conseguente adeguamento necessario nelle scelte operative. Per avviare ed affrontare un tale cambiamento sono necessarie consapevolezza e solidità aziendali. Questo perché il processo di certificazione richiede un certo impegno da parte dell'organizzazione, che non può essere circoscritto ad una prima fase iniziale, ma che deve protrarsi nel tempo, in quanto "[…] *una B Corp deve investire tempo, risorse ed entusiasmo per migliorare il proprio status* […]".[484]

L'avvicinamento al tema delle Benefit Corporation è avvenuto in un periodo di crescita e riorganizzazione aziendale, a febbraio 2015, prima quindi dell'introduzione della Legge di Stabilità, grazie ad un consulente della Zordan. Lo stesso consulente ha consigliato inoltre all'azienda il passaggio alla certificazione B Corp, introducendo la Zordan a Nativa srl, facendole conoscere di persona, nel marzo 2015, Paolo Di Cesare[485].

Certificarsi è stata una scelta condivisa all'unanimità dei soci. La volontà di entrare a far parte del movimento B Corp e di diventare Società Benefit, confermando quindi l'intenzione di proseguire in questa direzione, sono state comunicate ai dipendenti durante l'evento aziendale organizzato per il personale interno e le relative famiglie tenutosi il 4 luglio 2015 presso Expo. L'"ufficializzazione" è stata importante perché ha permesso di rendere partecipi e coinvolgere attivamente le persone nel percorso intrapreso. Per far sì che il progetto possa funzionare e continuare anche in futuro è fondamentale l'impegno ed il commitment di ogni soggetto che abbia un qualche rapporto con l'azienda.

---

[483] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017
[484] Marta Ceretta
[485] Paolo di Cesare, co-fondatore di Nativa e partner di B Lab.

L'azienda Zordan si è riconosciuta da subito nei valori di Nativa ed ha sentito che fosse la strada giusta da seguire, poiché essa sposava già alcune delle pratiche interne ed esterne promosse da Nativa, la quale si pone come obiettivo quello di rendere il business più sostenibile.

Dal contatto con Nativa si sono quindi iniziati a mappare le aree ed i processi aziendali.

L'idea alla base dell'azienda Zordan è che il business abbia quindi funzione sociale.

Riflettendo sulla crisi del sistema capitalistico tradizionale ed interrogandosi su quale ruolo dovesse ricoprire un'impresa all'interno della società, la Zordan ritiene infatti che un'azienda possa realmente incidere e cambiare l'ambiente nel quale opera e, di conseguenza, possa modificare anche la vita delle persone; inoltre sostiene che un'azienda riesca a fare tutto ciò più rapidamente rispetto alle istituzioni. Questo anche in considerazione del fatto che lo Stato non si fa più carico di tematiche sociali e legate all'ambiente, che vengono quindi demandate alle imprese. (Negli USA si è avvertito maggiormente il bisogno di questo nuovo modello societario, perché lì lo Stato non riserva certi tipi di attenzioni verso le persone (ad esempio l'assistenza sanitaria) e, di conseguenza, questi aspetti vengono demandati sistematicamente alle aziende). Farsi carico di aspetti di cui dovrebbe occuparsi allo Stato permette alle aziende di incontrare il favore della comunità. Inoltre alle imprese conviene tradurre in standard, come ad esempio la Certificazione B Corp, ciò che fanno, perché questo permette di avere una maggior consapevolezza sul loro ruolo e su ciò che di positivo fanno. Agendo in questa maniera si cambia sia il modo in cui le imprese vedono sé stesse, sia la modalità con cui gli altri stakeholder guardano ad esse. Tutto questo torna a vantaggio delle organizzazioni aziendali, poiché le prime che adotteranno questo modello potranno guadagnare un vantaggio competitivo, grazie all'ottima reputazione della quale godono.

Una delle motivazioni che hanno spinto l'azienda a diventare una Società Benefit è stata la volontà di creare delle solide basi per il suo sviluppo, adottando una prospettiva di lungo termine, reputando che tale forma societaria fosse in grado di assicurare delle buone performance future e, probabilmente, dei rendimenti maggiori. La decisone di diventare Società Benefit è stata considerata dall'azienda come una sorta di investimento.

Tramite la trasformazione in Società Benefit si è voluto anche rendere l'azienda autonoma ed indipendente dalla proprietà e da chi la gestisce, ovvero staccare l'azienda sia dal management che dai titolari.

Il riconoscimento a livello legislativo della forma giuridica Benefit non è considerato rilevante di per sé, ma è una garanzia ulteriore di rispetto dei valori di sostenibilità dei quali l'azienda si fa portatrice, assicurando la tutela del modo di essere dell'impresa e la continuità degli intenti sociali. "[…] *Credo che il riconoscimento dal punto di vista legale non sia necessario dal punto di vista sostanziale, perché un'azienda che sceglie di essere Benefit e aderire al movimento delle B Corp ha già questi valori nel DNA* […]".[486]

"*In order to shield our vision from leadership changes and to drive a long-term value creation we decided to convert our legal form and become a Benefit Corporation*".

La modifica dello statuto permette quindi di "blindare" la funzione sociale dell'azienda rispetto ai cambiamenti che possono avvenire, proteggendo la mission nel lungo periodo e rendendola così a prova di futuro, poiché in questa maniera il management è obbligato a rispettare determinati vincoli (come ad esempio la tutela dell'ambiente, la massimizzazione della felicità delle persone e la promozione dello sviluppo culturale del territorio, ecc.). Qualora si volesse modificare nuovamente la missione aziendale sarebbe infatti necessario recarsi dal notaio per modificare nuovamente lo statuto, con evidenti conseguenze a livello di comunicazione verso l'esterno.

Visto il ruolo fondamentale che rivestono le persone per l'azienda, un ulteriore motivo che ha spinto Zordan ad abbracciare la filosofia B Corp è stato quello di motivare le persone che lavorano presso l'azienda o che vi collaborano, legandole ad uno scopo maggiore ed ulteriore rispetto al mero profitto. Sapere di far parte di una Società Benefit dona loro la consapevolezza di contribuire al cambiamento.

Il modello di business della Zordan è stato premiato dall'organizzazione B Lab: da fine ottobre 2016 è infatti giunta comunicazione che l'azienda è certificata B Lab.

E' buona prassi presentarsi al test BIA con un punteggio superiore agli 80 punti, perché in sede di valutazione può essere decurtato di qualche punto. Questo accade perché il sistema

[486] Marta Ceretta

di valutazione di B Lab è differente rispetto all'interpretazione che ne dà l'azienda. Anche la Zordan si è presentata con un punteggio superiore ed ha perso qualche punto durante il processo di validazione, registrando, come si evince dalla scheda aziendale, 81 punti[487].

Ogni due anni la certificazione deve essere ri-verificata per confermarne la validità ed andare ad evidenziare gli eventuali miglioramenti nel punteggio: la società viene cioè ri-certificata dopo essere stata sottoposta a dei controlli specifici, o audit, che servono a dimostrare di aver rispettato e messo in pratica i piani d'azione che l'azienda aveva previsto. Il controllo a distanza di tempo è necessario perché solo in questo modo è possibile monitorare adeguatamente lo svolgimento delle iniziative e realizzare il miglioramento continuo al quale ciascuna B Corp ambisce.

La certificazione non costituisce quindi un traguardo per le Società Benefit, ma piuttosto il punto di partenza per stimolare la produzione e la messa in pratica di progetti ed iniziative capaci di migliorare il punteggio emerso dall'assessment e la performance sociale aziendale. In vista della prossima certificazione la Zordan infatti non ha un obiettivo preciso in quanto a punteggio: "[…] *Puntiamo sicuramente a confermare gli 81 punti e ad accrescere sempre di più il nostro punteggio*"[488].

Come previsto dalla legge in Italia, l'azienda avrebbe avuto a disposizione due anni di tempo dalla data di ottenimento della prima certificazione B Corp per diventare Società Benefit anche dal punto di vista legale cambiando la sua forma giuridica. Se, in generale, la configurazione nella forma di Società Benefit costituisce quindi un vincolo per poter mantenere la certificazione B Corp, altrettanto non si può dire in questo caso, in quanto la Zordan è andata oltre, scegliendo di anticipare la trasformazione e modificando il suo statuto ancora prima di ottenere ufficialmente la certificazione.

La modifica dello statuto che ha decretato la conversione della società Zordan srl in Società Benefit è avvenuta il 05/10/2016, con verbale redatto per atto pubblico per opera del notaio Muraro Giuseppe. In questo modo la società ha previsto il perseguimento nell'esercizio della propria attività economica, di una o più finalità di beneficio comune, come concesso dalla normativa introdotta dalla legge 28 dicembre 2015 n.208 (Legge di Stabilità 2016) in tema di

[487] Vedere BIA Zordan 2016 a conclusione del paragrafo.
[488] Marta Ceretta

Società Benefit". Questo processo non è stato però immediato in quanto, essendo il riconoscimento giuridico di questa forma societaria una novità, i professionisti si sono trovati impreparati e ciò ha allungato un po' le tempistiche.

La Zordan è una delle prime aziende in Italia ad aver acquisito l'apposita forma giuridica trasformandosi in Società Benefit ed è stata la prima nel suo settore.

Zordan S.r.l. sb [1] 2016 B Impact Report

Certified B Corporation

	Company Score	Median Score*
Overall B Score	81	55
Environment		
The Environment section of the Assessment evaluates a company's environmental performance through its facilities; materials, resource, and energy use; and emissions. Where applicable, it also considers a company's transportation/distribution channels and environmental impact of its supply chain. This section also measures whether a company's products or services are designed to solve an environmental issue, including products that aid in the provision of renewable energy, conserve resources, reduce waste, promote land/wildlife conservation, prevent toxic/hazardous substance or pollution, or educate, measure, or consult to solve environmental problems.	22	7
Environmental Products & Services (e.g. Renewable energy, recycling)		N/A
Environmental Practices	20	6
Land, Office, Plant	5	3
Energy, Water, Materials	7	1
Emissions, Water, Waste	4	1
Suppliers & Transportation	3	N/A
Workers		
The Worker section of the survey assesses the company's relationship with its workforce. This section measures how the company treats its workers through compensation, benefits, training, and ownership opportunities provided to workers. It also focuses on the overall work environment within the company through management/worker communication, job flexibility and corporate culture, and worker health and safety practices.	23	18
Compensation, Benefits & Training	16	12
Worker Ownership	1	1
Work Environment	5	3

Figura 6. BIA Zordan 2016
Fonte: http://bcorporation.eu/community/zordan-srl-sb/impact-report/2016-10-20-000000

Customers		
The Customers section of the Assessment measures the impact a company has on its customers. The section focuses on whether a company sells products or services that promote public benefit, and if those products/services are targeted towards serving underserved populations. Questions in this section will measure whether a company's product or service is designed to solve a social or environmental issue (e.g. improves health, preserves environment or creates economic opportunity to individuals or communities, promotes the arts/sciences, or increases the flow of capital to purpose-driven enterprises).	N/A	N/A
Customer Products & Services	N/A	N/A
Products & Services	N/A	N/A
Serving Those in Need		N/A
Community		
The Community section of the survey assesses a company's impact on its community. The Community section evaluates a company's supplier relations, diversity, and involvement in the local community. The section also measures the company's practices and policies around community service and charitable giving. In addition, this section includes if a company's product or service is designed to solve a social issue, including access to basic services, health, education, economic opportunity, arts, and increasing the flow of capital to purpose-driven enterprises.	19	17
Community Practices	18	15
Suppliers & Distributors	4	2
Local	6	5
Diversity	4	2
Job Creation	0	2
Civic Engagement & Giving	5	3
Governance		
The Governance section of the Assessment evaluates a company's accountability and transparency. The section focuses on the company's mission, stakeholder engagement, and overall transparency of the company's practices and policies.	16	6
Accountability	4	3
Transparency	3	3
Overall	81	55

80 out of 200 is eligible for certification
*Of all businesses that have completed the B Impact Assessment [2]
*Median scores will not add up to overall

Powered by B Lab

Figura 7. BIA Zordan 2016
Fonte: http://bcorporation.eu/community/zordan-srl-sb/impact-report/2016-10-20-000000

3.5 Le riflessioni in merito alla Certificazione B Corp

B Corp viene definito dalla Zordan come "[…] *il nostro primo approccio alla CSR in senso stretto* […]"[489].

Questa affermazione nasce dalla considerazione che la Zordan detiene diverse certificazioni in ambito forestale e relativamente alla qualità (ad esempio ISO 14001), oltre alla certificazione Family Audit sulla conciliazione tempi di vita-lavoro, ma le considera come delle pratiche più burocratiche, isolate e fini a sé stesse rispetto all'approccio B Corp. La certificazione B Corp ha invece permesso di considerare congiuntamente tutte le varie iniziative ambientali e sociali che già venivano poste in essere dall'azienda a diversi livelli, conferendo loro un carattere di globalità. Infatti, il procedimento di certificazione ha richiesto il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali, andando a misurare e valutare le performance di sostenibilità realizzate in ogni ambito aziendale, e dunque della società nel suo complesso, piuttosto che relativamente ad un singolo aspetto. Sono quindi proprio la trasversalità ed il carattere "a tutto tondo" a differenziare la Certificazione B Corp rispetto a tutte le altre tipologie di certificazione.

Analizzando i vantaggi e le difficoltà connessi alla Certificazione B Corp sono emerse le seguenti considerazioni: il processo di certificazione è stato utile anche alla società medesima perché l'ha spinta ad analizzare sé stessa e la sua condotta da una prospettiva diversa, contribuendo a conoscere meglio la propria realtà; così facendo è stato possibile capire dove intervenire e cosa fare per migliorarsi continuamente. Dalla certificazione si sono manifestati infatti in modo chiaro i punti di forza e di debolezza dell'azienda. Tra i punti di forza sono emersi in particolare tutte le azioni rivolte alla sostenibilità (come ad esempio l'utilizzo di energie pulite, la digitalizzazione dei documenti, la minimizzazione degli sprechi ecc.) e la gestione delle risorse umane (l'attenzione alla formazione continua, la pratica della conciliazione dei tempi, ecc.). Ha giocato a favore dell'azienda anche la vicinanza con i fornitori. La sezione che invece è risultata penalizzante è stata quella relativa al cliente, dove l'azienda non ha ottenuto alcun punteggio. Questo si spiega però con il fatto che la Zordan non ha un prodotto specifico, dal momento che è il cliente a fornire di volta in volta indicazioni precise in merito a ciò che desidera.

[489] Marta Ceretta

Sicuramente quindi la certificazione ha portato dei nuovi stimoli internamente, favorendo una visione ancora più ampia ed ispiratrice alle persone che lavorano per e con l'azienda.

Grazie al processo di certificazione è emersa la consapevolezza che nell'azienda esistessero già delle pratiche virtuose orientate ad una condotta responsabile, ma che queste non fossero ancora state rese esplicite e formalizzate, soprattutto per quanto riguarda l'impatto sull'ambiente ed il rapporto con le risorse umane. La decisione di sottoporsi all'assessment ha permesso di pervenire ad una misurazione esplicita e rigorosa di questi aspetti. La certificazione perciò ha imposto la necessità di formalizzare alcune pratiche che erano già messe in atto senza evidenze scritte; inoltre ha dato degli importanti spunti e suggerimenti per implementarne di nuove. La formalizzazione delle pratiche e dei valori aziendali si è rivelata essere un fattore competitivo importante, soprattutto per un'impresa che lavora nel settore del lusso, dal quale ci si aspetta un certo tipo di condotta, soprattutto per quanto riguarda i temi della responsabilità e della sostenibilità.

Come era prevedibile considerando il settore nel quale l'azienda opera ed il mercato prevalentemente B2B al quale la stessa si rivolge, l'ottenimento della certificazione non ha apportato alla società dei benefici immediati a livello economico. Tuttavia essa ha avuto un impatto molto positivo sulle risorse umane, stimolandone il commitment. L'aver reso partecipi tutti di questo processo ha contribuito infatti a creare una maggiore coesione aziendale.

La certificazione ha poi incrementato la visibilità dell'azienda, rafforzando la sua immagine e la reputazione nei confronti del pubblico. Tutto questo ha avuto delle ripercussioni positive sulla clientela (attuale e potenziale), in particolare su quella allineata ai valori aziendali.

Oltre che da parte delle aziende servite, l'adesione alla filosofia B Corp ha incontrato il favore anche delle istituzioni e della stampa.

Il processo di certificazione è senza dubbio complesso ed oneroso, in termini di tempo da dedicarci e di denaro. L'azienda ha dovuto infatti lavorare per raccogliere e mettere insieme tutte le informazioni che servono per poter ottenere la Certificazione, procedendo alla misurazione puntuale di alcuni aspetti della sua attività prima non monitorati (andando ad esempio a quantificare la produzione di energia e gli scarti delle lavorazioni). Inoltre si è

dovuto andare a verificare e formalizzare tutte le pratiche poste in essere dall'azienda per renderle valide ai fini della Certificazione e ciò ha richiesto molto impegno. Infine, un parziale ostacolo, superato agilmente grazie all'aiuto della consulenza, è costituito dal fatto che gli strumenti forniti da B Lab per certificarsi sono solo in lingua inglese e questo rende più complessa la valutazione degli aspetti più tecnici.

Le B Corp si impegnano a creare valore per tutte le categorie di stakeholder; la diretta conseguenza di ciò è che durante qualunque scelta operativa aziendale tutti i portatori di interessi devono essere costantemente presi in considerazione, al fine di non trascurare le esigenze di ciascuno di essi.

Inoltre l'essere Benefit Corporation richiede la massima trasparenza delle politiche e delle pratiche aziendali nei confronti di tutti i soggetti coinvolti. L'impegno e le azioni intraprese dell'azienda per rispettare tale requisito sono stati intensificati; tuttavia questo aspetto non è stato particolarmente difficile da realizzare nel concreto, in quanto la società ha da sempre cercato di coinvolgere e rendere partecipi della propria vision e della propria mission i suoi stakeholder, condividendo con loro valori e competenze. In particolare la società si impegna nell'organizzare incontri periodici sia con i dipendenti interni, sia con fornitori, collaboratori e realtà locali, per aggiornarli costantemente sulla situazione attuale, sui progetti e sulle prospettive future.

Nonostante le difficoltà incontrate, l'azienda, qualora idealmente potesse, non cambierebbe nulla al processo di certificazione esistente.

3.6 Lo statuto societario prima e dopo la trasformazione in Società Benefit[490]

Prima della trasformazione in Società Benefit, lo statuto societario appariva come segue:

"*La società – entro i limiti e con le modalità di legge e comunque con l'esclusione di qualsiasi attività il cui esercizio in forma societaria sia vietato dalla legge – ha per oggetto le seguenti attività:*

[490] Da visura Zordan srl SB

**La lavorazione ed il commercio del legno e suoi derivati in genere;*

**La produzione, l'installazione, l'acquisto e la vendita di prodotti di arredamento in genere, nonché di quant'altro sia attinente e/o complementare al settore dell'arredamento;*

**Tutti gli interventi di finiture e impiantistica degli interni e degli esterni, per le realizzazioni "chiavi in mano", con la sola esclusione degli interventi strutturali;*

**La progettazione e l'esecuzione di elementi su misura per l'arredamento in genere;*

**Lo studio, la progettazione e l'esecuzione di stands fieristici e per l'alta moda;*

**Lo studio, la progettazione, l'esecuzione e l'allestimento di arredamenti per negozi;*

**La produzione ed il commercio di mobili, articoli per la casa, per il giardinaggio e per il tempo libero"*[491].

A seguito della trasformazione in Società Benefit, lo statuto è stato modificato nel modo seguente:

"*In qualità di Società Benefit, la società, nell'esercizio della sua attività, intende perseguire, oltre allo scopo di dividerne gli utili, una o più finalità di beneficio comune ed operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori ed ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti ed associazioni ed altri portatori di interesse.*

La società, entro i limiti e con le modalità di legge e comunque con l'esclusione di qualsiasi attività il cui esercizio in forma societaria sia vietato dalla legge, ha per oggetto le seguenti attività:

**La lavorazione ed il commercio del legno e suoi derivati in genere;*

**Le seguenti specifiche finalità di beneficio comune:*

> ***Supporto al territorio mediante elargizioni liberali a favore di enti senza scopo di lucro;*

[491] Lo statuto societario anteriore al 20/10/2016.

***Riduzione dell'impatto ambientale dell'attività aziendale mediante:*

****riciclo e riutilizzo di scarti di lavorazione;*

****raccolta differenziata dei rifiuti;*

****produzione di energia da fonti rinnovabili;*

****sviluppo di tecniche di controllo ed efficientamento del consumo energetico;*

****la crescente digitalizzazione dei documenti;*

***Crescita professionale dei collaboratori, mediante programmi di formazione continua;*

***Sostegno allo sviluppo culturale della popolazione del territorio, mediante la promozione e l'organizzazione di eventi culturali;*

***Serenità dei collaboratori, sia all'interno dell'azienda che all'esterno, mediante iniziative a sostegno della conciliabilità degli impegni di lavoro con quelli familiari;*

**La produzione, l'installazione, l'acquisto e la vendita di prodotti di arredamento in genere, nonché di quant'altro sia attinente e/o complementare al settore dell'arredamento;*

**Tutti gli interventi di finiture e impiantistica degli interni e degli esterni, per le realizzazioni "chiavi in mano", con la sola esclusione degli interventi strutturali;*

**La progettazione e l'esecuzione di elementi su misura per l'arredamento in genere;*

**Lo studio, la progettazione e l'esecuzione di stands fieristici e per l'alta moda*

**Lo studio, la progettazione, l'esecuzione e l'allestimento di arredamenti per negozi;*

**La produzione ed il commercio di mobili, articoli per la casa, per il giardinaggio e per il tempo libero.*

Nello svolgimento delle proprie attività la società si adopera per:

a) Attuare tutti i presidi necessari per non causare danni a terzi

b) Ridurre al minimo ogni genere di spreco

La società pone particolare enfasi sul contribuire alla possibilità delle persone che la compongono di soddisfare i propri bisogni umani fondamentali (sussistenza, riposo, comprensione, identità, partecipazione, affetto, creazione, libertà, protezione) come base per la felicità delle persone, e ricerca soluzioni che tendano verso la possibilità di soddisfare i bisogni umani fondamentali delle persone che siano impattate dalle attività in cui è coinvolta. La società, in particolare, si impegna a perseguire la creazione delle migliori condizioni possibili per attrarre, far crescere e trattenere persone di talento.

Nel perseguimento del proprio oggetto sociale e nel rispetto dei principi che ispirano i propri obiettivi la società crea, sostiene e sviluppa progetti e partnership con entità nazionali o straniere, pubbliche o private"[492].

3.7 La comunicazione aziendale

Dal momento che il fenomeno Benefit è di recente introduzione nel panorama italiano, non è così semplice per le aziende individuare gli strumenti e le tecniche migliori per realizzare una comunicazione efficace. Molte di queste società infatti non sono ancora sufficientemente "pubblicizzate" e la loro conoscenza presso buona parte della collettività è ancora in una fase iniziale di espansione.

La Zordan, dopo aver abbracciato il movimento Benefit, ha sentito il bisogno di comunicare i comportamenti e le pratiche virtuose ed etiche poste in essere dall'azienda. Le B Corp infatti sentono l'esigenza di raccontarsi per trasmettere ciò che sono e ciò che fanno e per questo lavorano molto a livello comunicativo.

La Zordan, come detto in precedenza, vuole essere un esempio per le altre realtà imprenditoriali, testimoniando e mettendo a disposizione di tutti il suo percorso evolutivo e di crescita. Nel suo piccolo infatti l'azienda Zordan cerca di condividere la sua esperienza con onestà e trasparenza, affinché si possa innescare un "processo virtuoso di imitazione"[493], una sorta di "effetto domino", sperando che altre aziende possano riconoscersi nella sua

[492] Lo statuto societario dopo il 20/10/2016.
[493] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017

storia e quindi prendere ispirazione da essa, cercando di replicare quanto fatto, "[…] *perché in fondo ciò che è stato raccontato lo si sente anche proprio e comunque, se ne avvertono le opportunità date dall'intraprendere un nuovo percorso*"[494].

Diventare ed essere Società Benefit e B Corp implica per l'azienda comunicare agendo su di un duplice livello:

1. la comunicazione interna;
2. la comunicazione esterna

Ciascuna impresa può scegliere liberamente i mezzi che ritiene più opportuni da utilizzare per comunicare il suo essere Benefit e B Corp. "[…] *un'azienda può usare tutti gli strumenti che vuole* […] *può parlarne all'assemblea, scrivere articoli sul giornale, può fare pubblicità, utilizzare il sito,* […]. […] *ci sono un'infinità di possibilità*"[495]. Inoltre sulla comunicazione aziendale non vi è un vero e proprio controllo; esistono piuttosto delle linee guida relative al "marchio" B Corp.

La Zordan è fermamente convinta che per lavorare bene serva il contributo di tutti. "[…] *ognuno che entra in questa azienda sa che può contribuire al suo sviluppo. Con il proprio saper fare. Con il proprio modo di essere* […]"[496], creando così una realtà di gruppo che funzioni. Affinché si instauri un clima di partecipazione e di collaborazione sono necessari il coinvolgimento e la condivisione, i quali sono a loro volta in grado di assicurare una certa coesione aziendale. In primis perciò la Zordan si impegna da sempre nella condivisione dei suoi valori fondanti e dei risultati conseguiti con il personale interno, il quale si identifica nella vision e nella mission aziendale.

Per quanto concerne la comunicazione interna, la Zordan ha infatti scelto di condividere la decisione di perseguire la certificazione B Corp con tutte le sue risorse umane fin dall'inizio, durante l'evento estivo di Expo realizzato nel 2015.

A seguito dell'ottenimento della Certificazione B Corp (avvenuto dopo la trasformazione in Società Benefit), la Zordan ha organizzato un kick-off del progetto aperto a tutte le persone

[494] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017
[495] Eric Ezechieli
[496] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017

dell'azienda. Tale meeting è servito per illustrare lo stato di avanzamento nel percorso B Corp e gli step futuri da realizzare che si concretizzeranno in un piano d'azione. In particolare la riunione si è focalizzata sulla descrizione del percorso affrontato, sulla pubblicizzazione dei risultati conseguiti e sulla creazione delle basi per un piano di lungo periodo. Tale evento ha infatti come scopo quello di condividere e far conoscere a tutto il personale i progressi finora compiuti e quelli invece ancora da raggiungere, stimolando ulteriormente il commitment da parte dei dipendenti.

Successivamente si è proceduto individuando un gruppo di lavoro composto da personale proveniente da tutte le funzioni aziendali, affinché fosse pienamente in grado di rappresentare la società nella sua totalità. A questo team è stato assegnato il compito di elaborare il piano di azione, ovvero pianificare le attività specifiche che sono da implementare in ogni area per riuscire ad apportare miglioramenti alla performance sostenibile complessiva dell'azienda. Il piano d'azione deve essere strutturato distinguendo tra obiettivi di breve, di medio e di lungo termine e prevedere l'assegnazione di ciascuna attività da svolgere a persone specifiche. Dopo aver proceduto con la stesura del piano si andranno ad approfondire i singoli punti in esso previsti per iniziare a completarli.

E' fondamentale, per poter ottenere i miglioramenti sperati, comunicare il piano d'azione: una volta elaborato il piano, esso sarà prima divulgato all'interno dell'organizzazione tramite riunione e, successivamente, sarà reso noto anche al pubblico esterno, grazie alla sua pubblicazione all'interno del sito internet aziendale www.zordan1965.com.

Per quanto riguarda la comunicazione esterna, la relazione d'impatto (per le Società Benefit) e la Certificazione (per le B Corp) sono strumenti estremamente importanti per trasmettere ai vari stakeholder ciò che è stato fatto dall'azienda.

La prima relazione d'impatto della Zordan[497] (relativa all'esercizio 2016) è stata redatta, con il supporto di Nativa, facendo costante riferimento al BIA[498]. In essa è riportata una descrizione generale dell'azienda e dei principi e dei valori che ne guidano l'attività, sottolineando ancora una volta l'attenzione posta dalla società nell'implementare pratiche

[497] La relazione d'impatto dell'azienda Zordan srl Sb relativa all'esercizio 2016 è consultabile al link: http://www.zordan1965.com/wp-content/uploads/2017/07/Impact-report-2016_DEF_comp.pdf

[498] Ora, dopo aver ricevuto da Nativa la formazione e l'assistenza iniziali necessarie, l'azienda è in grado di costruire autonomamente la sua relazione d'impatto.

responsabili nei confronti delle persone, della comunità, dell'ambiente e del territorio. Come nella Certificazione alla quale la relazione d'impatto si rifà, anche in quest'ultima si trova un resoconto di tutti gli aspetti della sostenibilità aziendale. Nella relazione sono infatti indicate le aree nelle quali si sostanzia il beneficio comune, che corrispondono a quelle stabilite dall'Allegato 5 della Legge di Stabilità 2016, ovvero governance, lavoratori, comunità ed ambiente. Per ogni obiettivo di beneficio comune sono indicate le attività e le azioni poste in essere nell'anno appena concluso ed i risultati realizzati. Diversamente dalla Certificazione, nella relazione sono indicati anche gli obiettivi che si intendono raggiungere nell'anno successivo, con le relative metriche da utilizzare.

La relazione d'impatto, oltre ad essere allegata al bilancio d'esercizio, sarà poi pubblicata (come richiesto dalla normativa) sul sito internet aziendale in segno di trasparenza.

La rilevanza di tale documento risiede nel fatto che questa attività di rendicontazione è utile a tutti gli stakeholder, interni ed esterni all'azienda, per conoscere non solo i risultati, ma anche e soprattutto il modo in cui questi si raggiungono.

La comunicazione esterna in tema di B Corp può avvenire solo dopo aver ottenuto la relativa Certificazione. Infatti, "[…] *di tutte le Benefit Corporation che ci sono al mondo, una percentuale abbastanza ristretta è certificata B Corp; anche per una ragione proprio di selezione. Per essere una B Corp certificata bisogna superare una certa soglia di performance che è estremamente impegnativa: circa il 5% delle aziende riesce a superare gli standard di selezione per qualificarsi come B Corp certificata; e questo è un ulteriore strumento comunicativo molto forte!* […]"[499]. "[…] *molte aziende che desiderano contraddistinguersi per una loro elevata performance su uno o più aspetti di sostenibilità (economica, sociale o ambientale) richiedono di ottenere la Certificazione* […]"[500], ma non tutte ci riescono davvero. L'essere B Corp diventa quindi un logo, che può essere apposto anche sulle confezioni dei propri prodotti. Per questo motivo la Certificazione è sicuramente più facilmente spendibile a livello comunicativo rispetto alla relazione d'impatto.

L'azione divulgativa delle imprese che già sono state certificate è di estrema importanza per veicolare il messaggio. La Zordan, in quanto membro della comunità B Corp, si fa portatrice

[499] Eric Ezechieli
[500] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016

dei contenuti promossi da tale movimento, assumendosi il compito di propagare il messaggio cogliendo ogni occasione e creandone di nuove.

La Zordan ha deciso di diffondere la notizia della trasformazione e dell'ottenimento della certificazione agli stakeholder esterni utilizzando diversi canali e mezzi: in primis è stato rilasciato un comunicato stampa[501]; è stata realizzata inoltre una specifica locandina che è stata condivisa con i suoi clienti e con tutti i pubblici di riferimento (come territorio, fornitori, potenziali risorse umane, ecc.); anche i social network vengono utilizzati dall'azienda per diffondere il suo essere parte attiva nella comunità B Corp; è inoltre in programma la rivisitazione del sito aziendale, inserendo una pagina apposita sul tema B Corp. Sono inoltre fondamentali le testimonianze dirette partecipando ad eventi e conferenze nelle associazioni di categoria, nei centri di formazione e in tutti i luoghi di aggregazione di imprenditori e manager, al fine di far conoscere la realtà del fenomeno e coinvolgere il più alto numero possibile di soggetti interessati o che potrebbero diventarlo.

L'azienda in particolare si sta attivando per coinvolgere i suoi fornitori nel percorso intrapreso ed indirizzarli su queste tematiche, affinché adottino anche loro, quanto più possibile, comportamenti sostenibili; lo stesso sta facendo nei confronti dei suoi clienti, spiegando e comunicando le pratiche utilizzate ai referenti dei diversi marchi, che a loro volta le riferiscono alle capogruppo.

L'iniziativa considerata dall'azienda stessa come forse la più importante tra tutte quelle da essa intraprese consiste nella realizzazione del libro "*La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*", edito da Franco Angeli, con il quale si vuole promuovere, attraverso la storia dell'impresa Zordan, un modello di business sostenibile. Esso è stato scritto appositamente per diffondere il messaggio delle B Corp ed i contenuti relativi a questo nuovo modello di business alle altre aziende che non conoscono ancora il movimento o che non ne fanno parte, con l'intento di contaminare positivamente queste imprese. Nel movimento B Corp vi è infatti la convinzione che il cambiamento debba partire dal singolo e dalla singola impresa e, tramite un atteggiamento virtuoso, si vadano ad influenzare anche altre realtà, andando a rafforzare tutta la community. Il libro vuole infatti fungere da attivatore per altri imprenditori nel capire

[501] Il comunicato stampa è consultabile al link: http://ufficio-stampa.goodwillpr.it/it/zordan/item/23325-zordan-rafforza-il-proprio-sviluppo-internazionale-diventando-b-corptm-e-trasformandosi-in-societa-benefit.html.

l'importanza di adottare un comportamento di un certo tipo. In particolare l'azienda vorrebbe raggiungere quei potenziali clienti che condividono la stessa visione di fondo della Zordan.

Secondo l'autore, Andrea Bettini, "*un'azienda virtuosa ha il diritto ed il dovere di raccontarsi*"[502]. All'interno del libro vengono descritte, oltre alla storia dell'azienda ed alla sua evoluzione, le pratiche sostenibili messe in atto, per evidenziare che la Zordan per la comunità e l'ambiente "*fa cose normali*"[503], che non sono difficili da realizzare e replicare e che risultano convenienti sotto tutti i punti di vista se analizzate adottando una prospettiva di medio-lungo termine. La Zordan è infatti l'esempio concreto del fatto che un'azienda può realizzare profitti, facendo anche al contempo cose che fanno bene all'uomo e all'ambiente. Tramite questo libro si è voluto mettere in evidenza come non sia difficile comunicare ciò che si fa, mettendo così a profitto alcune delle pratiche già implementate. Ad esempio l'investimento in formazione continua dei dipendenti nel breve periodo viene visto come un costo soprattutto qualora la risorsa umana decida di dimettersi; tuttavia esso si rivela un atteggiamento win-win nel lungo termine, dove tutti cioè ci guadagnano: se le persone sono più formate saranno in grado di creare maggiore valore per l'azienda e per sé stesse dal momento che le competenze degli individui formati sono patrimonio delle persone stesse. Un altro esempio riportato nel libro è la conciliazione dei tempi famiglia-lavoro, la quale aiuta le persone a lavorare con più serenità e dimostra che le aziende sono strutturate per far fronte ad eventuali assenze del personale. La conciliazione è una dimostrazione del fatto che le aziende stanno adottando logiche sempre più collaborative, frutto della consapevolezza del fatto che nella competizione ciò che vale sempre di più è il saper gestire le persone, che saranno così motivate. Perciò se l'azienda si prende cura degli individui, essi a loro volta si adopereranno più volentieri per la loro impresa. Infine, anche le scelte compiute a favore dell'ambiente (come l'installazione di pannelli fotovoltaici e l'utilizzo di un impianto di riscaldamento a biomassa) si sono rivelate più convenienti anche economicamente. Tutto dipende perciò dalla prospettiva temporale adottata e di certo adottare questi ed altri comportamenti simili, nel medio-lungo termine, risulta premiante.

[502] Andrea Bettini
[503] Maurizio Zordan

Il libro sarà quindi promosso attraverso diversi appuntamenti che avranno luogo nel Nord Italia, in particolare nel Nord-Est (Treviso, Milano, Vicenza).

Se il fatto di raccontare un'impresa (soprattutto la sua storia fatta dall'imprenditore) è da sempre esistito, ciò che è cambiato è la forma di narrazione, che è diventata un racconto condiviso, nel quale vengono posti sullo stesso piano il fondatore dell'azienda e tutte le persone che ne fanno parte. In questo modo il racconto ha una valenza sia sulla comunicazione esterna che all'interno dell'organizzazione stessa, apportando benefici su entrambe le dimensioni: all'esterno perché si condivide la storia dell'azienda con altri soggetti che non ne fanno parte direttamente e all'interno perché in questo modo i dipendenti si sentono parte dell'impresa. La prospettiva di introspezione ha permesso di dare voce alle persone che, come già messo in luce, costituiscono un elemento fondamentale nella concezione di business della Zordan. La Zordan ha riscontrato una grande partecipazione e collaborazione nel personale dell'azienda, che si è raccontato in prima persona e che ha raccontato la sua impresa, riconoscendo ciò che è stato fatto presso la propria azienda e sentendosi fiero di farne parte. Questo ha rafforzato il legame delle risorse umane alla loro azienda, le quali sentendosi più coinvolte si sono sentite più motivate e disposte ad operare. Tutto ciò si traduce in un vantaggio nella competizione.

Il libro è stato indubbiamente utile per raccontare ciò che è stato fatto dalla Zordan, ma anche per riflettere su dove si trovi attualmente l'impresa ed individuare le direttrici per il futuro.

Anche il libro stesso si inserisce all'interno delle iniziative di responsabilità sociale, poiché è stato deciso che i diritti d'autore vengano devoluti ad art4sport, un'Associazione Onlus sportiva che vede nell'attività motoria una possibilità di recupero fisico e di sostegno psicologico per bambini e ragazzi portatori di protesi agli arti.

3.8 Diventare Società Benefit e B Corp certificata ha comportato la modifica del modello di business aziendale?

"*Un modello di business descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore*"[504]. Esso illustra cioè in maniera organica le scelte strategiche ed operative che sono alla base del funzionamento di un'azienda, permettendo di elaborare delle nuove alternative o di migliorare lo stato attuale dell'azienda. Il business model è infatti come " […] *un progetto per una strategia da implementare attraverso strutture organizzative, processi e sistemi*"[505].

La logica con cui un'organizzazione opera viene rappresentata e sintetizzata in 9 elementi di base, che costituiscono il business model canvas. Gli elementi di base sono[506]:

1. "*I segmenti di clientela*;
2. *Il valore offerto*;
3. *I canali*;
4. *Le relazioni con i clienti*;
5. *I flussi di ricavi*;
6. *Le risorse chiave*;
7. *Le attività chiave*;
8. *Le partnership chiave*;
9. *La struttura dei costi*"[507]

[504] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[505] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[506] Tratto da: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[507] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

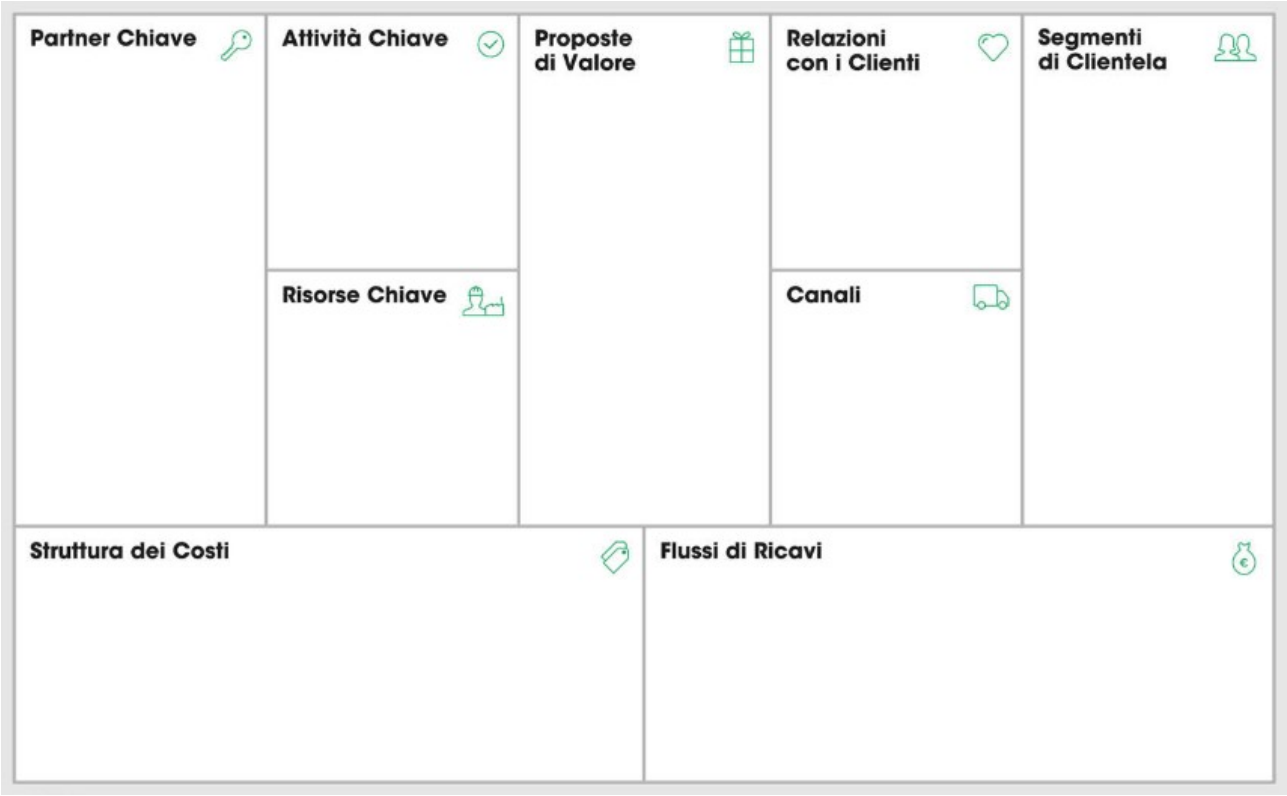

Figura 8. Business model canvas
Fonte: http://www.businessmodelcanvas.it/business-model-canvas/

Tramite questi 9 elementi si ricostruiscono le principali aree di un business, ovvero i clienti, l'offerta aziendale, la solidità finanziaria e le infrastrutture[508].

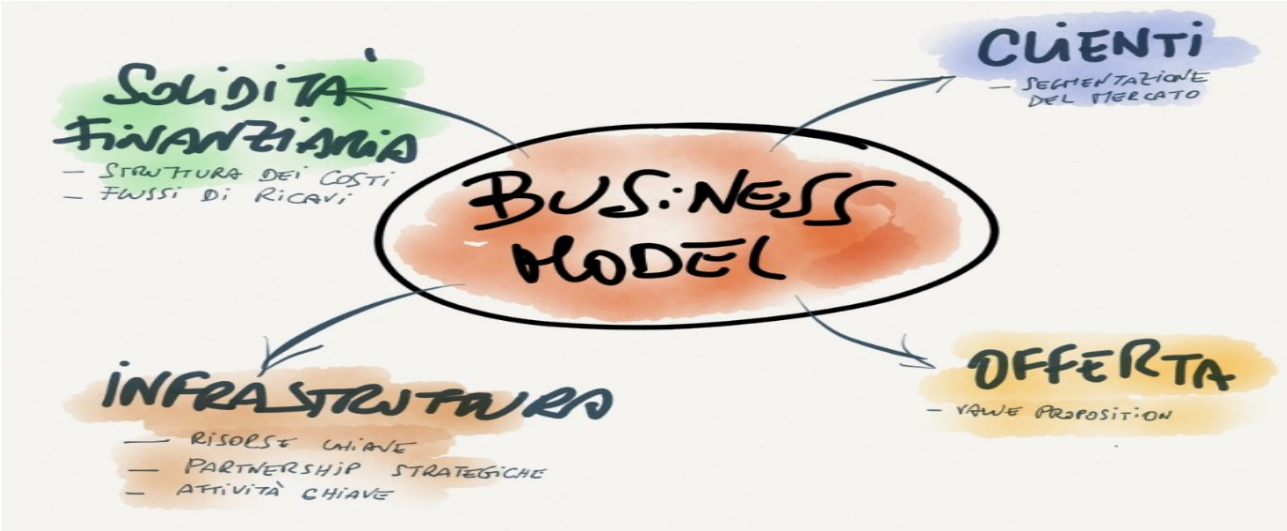

Figura 9. Le quattro aree di business
Fonte: http://www.mymarketing.net

[508] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

1. "*I segmenti di clientela*"[509]

I segmenti di clientela si riferiscono ai differenti gruppi di persone e/o imprese ai quali l'azienda sceglie di rivolgersi[510]. I clienti che fanno parte di un segmento presentano caratteristiche simili tra di loro (ad esempio hanno bisogni che possono essere soddisfatti con la stessa offerta; hanno una redditività simile; vengono serviti con gli stessi canali; vengono gestiti con la stessa tipologia di relazione).

I principali segmenti di clientela sono:

- "*Mercato di massa*"[511]: l'azienda non distingue i clienti in diversi segmenti, ma identifica un unico grande gruppo con bisogni simili. Di conseguenza si utilizzano la stessa proposta di valore, gli stessi canali distributivi e la stessa tipologia di relazione con tutti i clienti.
- "*Mercato di nicchia*"[512]: l'azienda si rivolge ad un segmento specifico di clienti e quindi valore offerto, canali distributivi e relazione con il cliente devono essere sviluppati per rispondere alle particolari esigenze di questo gruppo;
- "*Mercato segmentato*"[513]: l'azienda distingue i clienti in diversi segmenti poiché essi hanno esigenze simili, ma in parte diverse. Questo impatta sulla proposta di valore che sarà in parte in comune ed in parte adattata, sulle relazioni con i clienti, sui canali distributivi e sui flussi di ricavi;
- "*Mercato diversificato*"[514]: l'azienda serve segmenti molto distinti tra loro, perché i bisogni dei clienti sono molto diversi tra i segmenti. La proposta di valore sarà quindi completamente diversa, come anche il flusso dei ricavi.

L'azienda in questo modo identifica i diversi tipi di clienti esistenti, i loro bisogni espliciti ed impliciti ed i loro problemi, individuando i soggetti per i quali creare valore ed i clienti più importanti per la sua attività.

---

[509] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[510] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[511] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[512] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[513] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[514] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

2. *"Il valore offerto"*[515]

Il valore offerto è dato dall'insieme dei prodotti e/o servizi che generano valore per uno specifico segmento di clientela, perché sono in grado di apportare beneficio al cliente rispondendo ad un problema o ad un bisogno del segmento[516].

Alcuni degli elementi che possono creare valore per un segmento sono[517]:

- *"La novità che il prodotto o servizio rappresenta*;
- *La performance*;
- *La personalizzazione*;
- *Il design*;
- *Il marchio e lo status sociale*;
- *Il prezzo*;
- *La riduzione dei rischi*,
- *La riduzione dei costi*;
- *L'accessibilità*;
- *La convenienza/usabilità"*[518]

In questo modo l'azienda definisce quali benefici offrire ai suoi clienti, quali problemi è in grado di risolvere e quali bisogni riesce a soddisfare tramite i prodotti e servizi offerti ad ogni segmento al quale si indirizza.

3. *"I Canali"*[519]

I canali (di comunicazione, distribuzione e vendita) costituiscono il modo in cui l'azienda è in contatto con i suoi clienti, ovvero come essa comunica con loro e come riesce a raggiungerli e servirli[520]. Essi si distinguono tra diretti ed indiretti e tra proprietari (diretti come la forza vendita o le vendite on line; indiretti come i punti vendita dell'azienda) e partner (indiretti

[515] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[516] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[517] Tratto da: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[518] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[519] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[520] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

come grossisti, dettaglianti e siti web). Ogni azienda deve scegliere il giusto mix di canali per raggiungere il segmento di clienti desiderato.

I canali permettono di[521]:

- "*Sensibilizzare ed aumentare la consapevolezza dei clienti in merito ai prodotti e ai servizi aziendali*;
- *Aiutare i clienti nella valutazione del valore aziendale offerto*;
- *Acquistare i prodotti ed i servizi dell'azienda*;
- *Distribuire la proposta di valore*;
- *Supportare i clienti nella fase di post-vendita*"[522].

Così facendo l'azienda stabilisce con quali canali raggiungere ogni segmento di clienti e come integrare tra di loro i diversi canali.

4. "*Le relazioni con i clienti*"[523]

Le relazioni con i clienti identificano la tipologia di relazione, più o meno personalizzata o automatizzata, instaurata dall'azienda con il segmento di clienti[524].

Tramite la cura delle relazioni l'azienda può[525]:

- "*Acquisire nuovi clienti*;
- *Fidelizzare i clienti già posseduti*;
- *Incrementare i livelli delle vendite*"[526].

I principali tipi di relazioni di un'azienda con la clientela possono essere[527]:

- "*Assistenza personale*;

[521] Tratto da: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[522] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[523] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[524] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[525] Tratto da: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[526] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[527] Tratto da: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

- *Assistenza personale dedicata*;
- *Self-service*;
- *Servizi automatici*;
- *Community*;
- *Co-creazione*"[528].

Sulla base di ciò l'azienda stabilisce come acquisire, mantenere ed accrescere il suo portafoglio clienti, individuando il giusto mix di mezzi di comunicazione (ad esempio pubblicità, passaparola, social media , promozioni, ecc.) da utilizzare.

5. "*I flussi di ricavi*"[529]

I flussi di ricavi sono costituiti dall'incasso della vendita di un prodotto o servizio ad un segmento di clientela[530]. Essi dipendono dal meccanismo di determinazione del prezzo (fisso o dinamico) e dalle modalità di pagamento (in un'unica soluzione o dilazionato nel tempo).

I flussi di ricavi possono provenire da[531]:

- "*Vendita di beni*;
- *Canone d'uso*;
- *Quote di iscrizione*;
- *Prestito/noleggio/leasing*;
- *Licenze*;
- *Commissioni di intermediazione*;
- *Pubblicità*"[532].

[528] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[529] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[530] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[531] Tratto da: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[532] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

6. *"Le risorse chiave"*[533]

Le risorse chiave sono gli elementi più importanti per far sì che l'azienda funzioni, permettendole di realizzare, erogare e distribuire la proposta di valore, nonché gestire e mantenere le relazioni con i clienti, generando quindi ricavi[534]. Possono essere o meno di proprietà dell'azienda.

Le risorse chiave vengono distinte in[535]:

- "*Risorse fisiche*;
- *Risorse intellettuali*;
- *Risorse umane*;
- *Risorse finanziarie*"[536].

7. *"Le attività chiave"*[537]

Le attività chiave sono le azioni più importanti che un'azienda deve svolgere per realizzare la sua proposta di valore, servire i clienti attraverso la distribuzione dei prodotti e servizi, mantenere le relazioni con essi e creare ricavi[538].

Le attività chiave possono riguardare[539]:

- "*La produzione*;
- *Il problem-solving*;
- *Le piattaforme/reti*"[540].

---

[533] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[534] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[535] Tratto da: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[536] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[537] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[538] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[539] Tratto da: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[540] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

8. "*Le partnership chiave*"[541]

Le partnership chiave sono costituite dai fornitori e dai partner aziendali che permettono all'impresa di operare[542]. Esistono principalmente 4 tipologie di partnership[543]:

1. "*Alleanze strategiche tra non-concorrenti*;
2. *Partnership strategiche tra concorrenti* (= "competizione collaborativa" o "coopetition");
3. *Joint venture*;
4. *Relazioni acquirente-fornitore*"[544].

Grazie alle partnership è possibile:

- "*Ottimizzare l'operatività aziendale* (tramite le economie di scala);
- *Acquisire nuove risorse o attività particolari*;
- *Ridurre i rischi dell'attività*"[545].

In questo modo l'azienda individua i suoi partner strategici, le risorse chiave acquisite presso questi ultimi e le attività chiave svolte da essi.

9. "*La struttura dei costi*"[546]

La struttura dei costi è l'insieme dei costi da sostenere per far funzionare l'azienda[547]. Essi dipendono dalle modalità di creazione e distribuzione della proposta di valore e dal mantenimento delle relazioni con i fornitori, i partner ed i clienti.

I modelli di business possono essere basati sui costi oppure sul valore[548].

---

[541] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[542] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[543] Tratto da: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[544] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[545] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[546] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[547] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[548] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

Il cambiamento di un modello di business consiste nella modifica di uno o più elementi base che costituiscono il business model canvas aziendale.

La modifica o innovazione di un business model viene generalmente attribuita a 4 "*epicentri*"[549]. Essi sono:

1. "*Le risorse*;
2. *L'offerta*;
3. *Il cliente*;
4. *La finanza*"[550].

Il cambiamento proveniente da uno di questi epicentri può andare ad impattare sugli altri 8 elementi del business model canvas[551]. È possibile anche che il cambiamento derivi da più epicentri contemporaneamente; in tal caso si tratta di "*innovazione da epicentri multipli*"[552].

1. "*Cambiamento guidato dalle risorse*"[553]

Il cambiamento in questo caso può derivare dalle risorse chiave o dai partner chiave[554]; nella prima ipotesi la riconfigurazione del modello di business nasce dall'acquisizione diretta da parte dell'impresa di alcune nuove risorse critiche; nel secondo caso invece l'azienda entra in possesso di risorse critiche che però le vengono fornite da fornitori e partner[555].

Generalmente questo tipo di cambiamento va ad investire poi la proposta di valore, i clienti e quindi i ricavi, andando talvolta ad intaccare anche la struttura dei costi[556].

---

[549] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[550] Tratto da: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[551] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[552] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[553] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[554] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[555] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[556] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

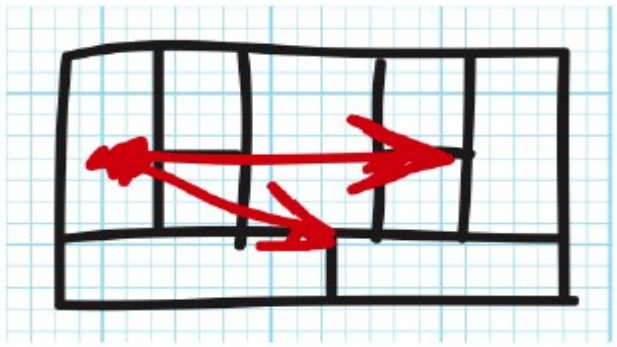

Figura 10. Il cambiamento guidato dalle risorse
Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

2. "Cambiamento guidato dall'offerta"[557]

Il cambiamento del modello di business parte da una modifica nella proposta di valore che normalmente si ripercuote sulla struttura produttiva aziendale e quindi sulle risorse chiave, i partner chiave e le attività chiave, andando a modificare la struttura dei costi[558]. E' probabile che la nuova proposta di valore impatterà anche sui clienti ai quali è indirizzata, sulla relazione con essi e sui canali distributivi, portando ad una variazione nel flusso dei ricavi[559].

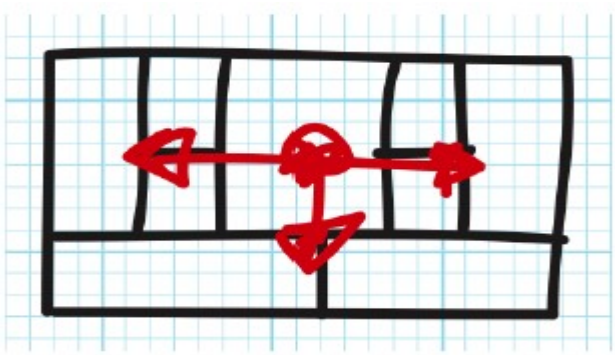

Figura 11. Il cambiamento guidato dall'offerta
Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

[557] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[558] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[559] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

3. *"Cambiamento guidato dal cliente"*[560]

Il cambiamento nasce da un mutamento delle esigenze dei clienti, che si ripercuote sulla proposta di valore, sulla relazione con i clienti e sui canali di distribuzione, portando eventualmente alla modifica del resto degli elementi del business model[561].

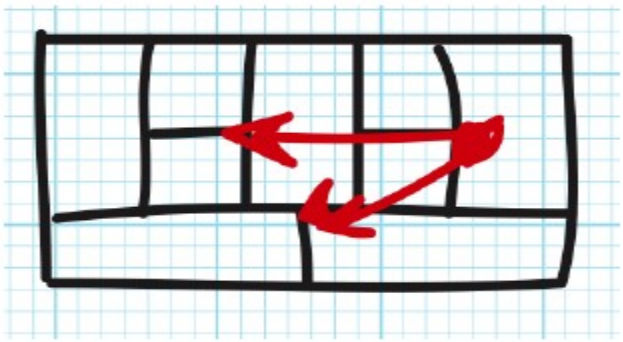

Figura 12. Il cambiamento guidato dal cliente
Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

4. *"Cambiamento guidato dagli aspetti finanziari"*[562]

Il cambiamento ha origine da un mutamento nei flussi dei ricavi, nei meccanismi di determinazione dei prezzi o nella determinazione della struttura dei costi[563]. Si tratta quindi di una variazione dei flussi finanziari dell'azienda che permette di investire negli altri elementi del canvas.

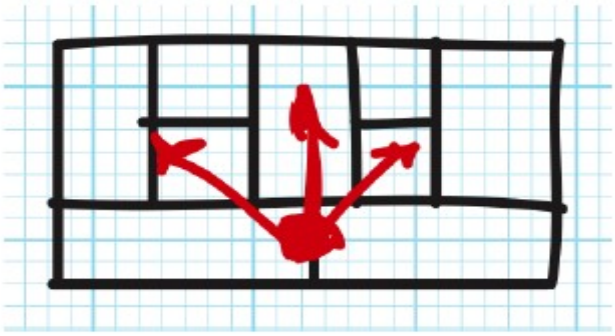

Figura 13. Il cambiamento guidato dalle risorse finanziarie
Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

[560] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[561] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[562] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[563] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

5. *"Cambiamento guidato da epicentri multipli"*[564]

Il cambiamento in questo caso non ha origine da un unico elemento del canvas ripercuotendosi successivamente sugli altri, ma deriva dalla modifica in contemporanea di più elementi, che poi si propaga sui restanti[565].

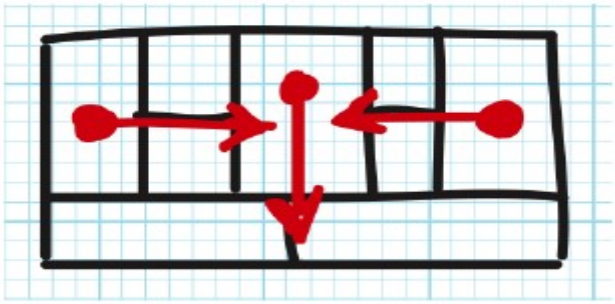

Figura 14. Il cambiamento guidato da epicentri multipli
Fonte: Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

A questo punto ed in conclusione del lavoro, dopo aver fornito un quadro complessivo dell'azienda nel quale sono stati illustrati i suoi valori ed il suo modo di operare, risulta interessante chiedersi se, in definitiva, diventare Società Benefit e B Corp certificata abbia determinato o meno un mutamento nel suo modello di business. In particolare si è voluto indagare cosa eventualmente sia stato fatto di diverso nella gestione operativa e nella pratica in relazione alla trasformazione in Società Benefit e B Corp.

I mutamenti nel modello di business possono avvenire prima dell'ottenimento della Certificazione e della trasformazione in Società Benefit, per poter entrare a far parte dell'universo Benefit ed allinearsi ai suoi principi o per riuscire ad ottenere un punteggio migliore nel BIA, oppure successivamente alla trasformazione.

Facendo riferimento alla parte teorica, un cambiamento del modello di business in ambito sostenibile si potrebbe ravvisare in diversi ipotesi; ne sono alcuni esempi:

- L'introduzione di un nuovo prodotto o servizio eco-sostenibile, o che sia destinato alle comunità meno servite ed in condizioni svantaggiate;

[564] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012
[565] Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

- L'implementazione di nuovi processi produttivi più sostenibili che consentano una riduzione degli sprechi e dello sfruttamento ambientale prevedendo l'efficientamento nell'uso delle risorse produttive, il riciclo, l'utilizzo di energie rinnovabili;

- La riorganizzazione delle modalità distributive prevedendo l'utilizzo di mezzi di trasporto e distribuzione meno inquinanti;

- La stipulazione di partnership nelle quali vengono privilegiati i fornitori locali che operano in conformità ai criteri di sostenibilità ambientale e sociale garantendo salari equi e trasparenza nelle relazioni;

- L'introduzione di nuovi codici etici e di condotta, frutto della revisione di politiche aziendali per renderle rispondenti alle logiche della sostenibilità;

- Il miglioramento degli ambienti di lavoro e delle condizioni di sicurezza dei dipendenti e dei collaboratori;

- L'introduzione di iniziative di volontariato e di beneficenza aziendali;

- L'erogazione di servizi gratuiti alla comunità;

- L'inserimento all'interno dell'azienda di una percentuale di lavoratori provenienti da categorie sociali generalmente sottoccupate.

Nel caso della Zordan, non è stato necessario apportare delle modifiche al modo di operare per poter diventare Società Benefit ed ottenere la Certificazione, in quanto la società era già in linea con i valori, i requisiti e gli standard richiesti. Come più volte sottolineato, la Zordan ha da sempre operato con modalità coerenti a quelle sostenute dalle B Corp e dalle Benefit Corporation, poiché la sostenibilità fa parte del suo DNA dalla fondazione, prestando attenzione all'impatto di ogni sua azione sull'ambiente e sulla comunità. Non si sono infatti ravvisati cambiamenti a livello di segmenti di clientela serviti, di prodotti realizzati, di modalità di distribuzione dei suoi prodotti, di partnership, di risorse e di attività chiave.

Nella pratica, cioè che è cambiato per poter diventare Società Benefit si sostanzia nella modifica dello statuto[566], nel quale sono riportati in maniera esplicita gli obiettivi sociali ed ambientali, tra i quali si ricordano: le elargizioni liberali a favore di enti non profit; la

[566] Adempimento richiesto dalla normativa.

riduzione dell'impatto ambientale dell'attività d'impresa tramite il riciclo ed il riutilizzo dei materiali, la pratica della raccolta differenziata, l'utilizzo di energie rinnovabili, il controllo ed efficientamento energetico e la digitalizzazione dei documenti; l'organizzazione di eventi culturali per la popolazione locale; gli investimenti in formazione continua per i lavoratori ed i collaboratori; le iniziative per permettere la conciliabilità dei tempi di vita privata e di lavoro con pratiche quali lo smartworking e l'orario flessibile. Anche per ottenere la Certificazione (e anche successivamente) la società ha dovuto formalizzare per iscritto alcune pratiche che prima erano invece adottate solo in via informale, poiché la stessa Certificazione richiede che le informazioni condivise siano formalizzate in un documento fisico. Per questo motivo, ad esempio, la Zordan organizza due volte l'anno un evento per le risorse umane, in cui condivide gli orientamenti dell'esercizio. Inoltre ha dovuto misurare in maniera puntuale alcuni aspetti inerenti la sua attività che prima non venivano monitorati. L'azienda però non definisce la formalizzazione delle procedure come un cambiamento del suo modello di business, perché tramite la Certificazione e la conversione in Società Benefit si è solo confermato, esplicitato ed ufficializzato ciò che la società è da sempre stata, il suo modo di essere e di operare.

La Certificazione, tramite il punteggio ottenuto nel BIA, potrebbe fungere da strumento stimolante per apportare eventuali modifiche al business model: il punteggio ottenuto va infatti ad identificare immediatamente le aree aziendali che si sono rivelate meno performanti, sulle quali è possibile compiere delle riflessioni ed agire di conseguenza per realizzare il miglioramento continuo dei processi e delle politiche aziendali sostenibili. La Zordan, ad esempio, si pone come obiettivo quello di utilizzare partner attenti all'ambiente ed alle condizioni dei lavoratori e per questo si sta impegnando a coinvolgere i suoi fornitori in questo percorso, per renderli "eco e social friendly".

Come detto in precedenza infatti l'azienda cura in modo particolare le sue attività comunicative relative all'essere B Corp e Società Benefit, organizzando incontri periodici con dipendenti, fornitori, collaboratori e realtà locali al fine di diffondere il messaggio. L'azienda si impegna anche a comunicare la sua qualifica ai clienti, utilizzando i più diversi mezzi di comunicazione. Anche in questo caso non si può parlare di un cambiamento nei canali e nelle relazioni, ma solamente di un'intensificazione di queste attività tramite una serie di iniziative.

Per quanto riguarda eventuali modifiche nell'attività lavorativa quotidiana delle risorse umane impiegate all'interno dell'azienda o che con essa abbiano contatti, la risposta fornita dall'azienda è stata la seguente: "*E' passato troppo poco tempo dalla nostra certificazione per registrare cambiamenti significativi nell'attività delle risorse umane, ma in un arco di tempo di circa un anno prevediamo di registrare miglioramenti nella motivazione e nel clima aziendale dovuti alle numerose iniziative di formazione e a sostegno della conciliabilità tra lavoro e famiglia*"[567].

In conclusione quindi, l'essere diventata Società Benefit e B Corp non ha comportato attualmente per l'azienda in esame la modifica del suo modello di business.

In generale, è possibile affermare che dei cambiamenti significativi nel modello di business avvengono qualora un'impresa nella sua normale gestione non sia già orientata alla sostenibilità e non ponga in essere alcuna azione in tal senso, oppure qualora decida di implementare nuove pratiche per incrementare il suo "livello" di responsabilità socio-ambientale. Nel caso della Zordan e di molte altre aziende divenute B Corp, i principi e le pratiche della sostenibilità facevano già parte del normale modus operandi; di conseguenza trasformarsi in Società Benefit e B Corp ha semplicemente esplicitato e certificato ciò che già veniva fatto.

[567] Marta Zordan, Cfo di Zordan srl SB.

Conclusioni

Nel corso dell'elaborato si è cercato di indagare e di fare maggiore chiarezza sul fenomeno delle società for Benefit e sul movimento B Corp. Entrambi sono la dimostrazione del fatto che qualcosa sta cambiando negli individui, nella società e nell'economia. Ci si è infatti resi conto che il modello capitalistico finora adottato non è più adeguato, in quanto non consente uno sviluppo in condizioni sostenibili, poiché permette di arricchirsi, ma allo stesso tempo compromette il futuro. Con il lavoro svolto dalle B Corp e con il riconoscimento della forma giuridica for Benefit si è contribuito a porre fine a molti interrogativi circa l'esigenza, sempre più avvertita da parte delle aziende, di poter agire legittimamente andando oltre lo scopo di lucro. Le Benefit Corporation e le B Corp hanno cioè permesso di ridefinire il ruolo dell'impresa for profit nella società.

La sostenibilità, la Responsabilità Sociale d'Impresa ed il Valore Condiviso sono infatti temi nei confronti dei quali, per diversi motivi, ormai da tempo, molte imprese dimostrano interesse, inserendoli nelle proprie strategie e nello svolgimento delle loro attività. "[…] *Queste società adottano un modello imprenditoriale orientato alla creazione di valore sia per i soci, sia per altre categorie di soggetti, che si riflette nell'attività esercitata e nell'organizzazione aziendale. Si pensi ad esempio a quelle imprese che a prescindere dall'assunzione della qualifica di società benefit già dedichino tempo e risorse allo sviluppo di linee di business sostenibile; oppure a quelle che abbiano strutturato la propria governance in modo da riportare le scelte strategiche in tema di Corporate Social Responsibility direttamente all'interno dell'amministrazione, con la creazione di comitati strategici al consiglio o con l'attribuzione di deleghe specifiche a singoli amministratori. Spesso, peraltro, i soci vengono puntualmente informati sull'attività della società non finalizzata esclusivamente alla realizzazione del profitto di breve termine, attraverso bilanci di sostenibilità contenenti una chiara disclosure sugli obiettivi sociali perseguiti e sulle modalità con cui vengono realizzati. In questi casi, l'interesse dei soci ha già assunto una connotazione di lungo termine in cui il profilo della valorizzazione della partecipazione è circoscritto da*

limiti di carattere sociale e la trasformazione in società benefit rappresenta l'evoluzione di quanto già presente nella cultura d'impresa"[568].

Con l'istituzione delle Benefit Corporation e la nascita delle B Corp è stato fatto un qualcosa in più: grazie ad esse si è posto fine al conflitto tra profit e non profit, premettendo a questi due settori di contaminarsi a vicenda, generando un sistema virtuoso che permette alle aziende di produrre ricchezza e benessere per la collettività in contemporanea, tenendo in considerazione la molteplicità degli stakeholder. In questo modo è stato possibile "superare" i limiti delle forme giuridiche precedentemente previste dalla legislatura, esclusivamente di carattere non profit (è il caso di associazioni, fondazioni e di tutti gli enti del primo libro del Codice Civile), "parzialmente" lucrativo (come nel caso dell'impresa sociale che, a seguito della Riforma, può distribuire una parte limitata degli utili, purché gli scopi ideali restino preminenti) e prettamente o prevalentemente lucrativo (come nel caso delle imprese commerciali tradizionali che possono avere o meno obiettivi di RSI e nel caso delle Start up Innovative a Vocazione Sociale alle quali non è concesso distribuire utili, anche se perseguono scopo di lucro). Nelle Società Benefit e nelle B Corp "*l'anima del non profit contamina quindi l'impresa, che in questo caso si spinge ben oltre i concetti ormai noti di cooperazione e responsabilità sociale*"[569], perché questi ultimi sono "solo" dei presupposti del nuovo modo di pensare e di operare in azienda.

La vera portata innovativa delle Società Benefit e delle Benefit Corporation consiste nel fatto che il sociale e l'ambientale non sono più delle dimensioni accessorie dell'attività dell'impresa, ma vengono considerate di pari livello rispetto alla sfera economica e questo perché la sostenibilità entra nel loro statuto. Infatti "[…] *l'elemento più significativo di questa proposta consiste nell'includere la dimensione sociale (intesa come benefici per comunità, lavoratori, ambiente, generazioni future) nel nucleo della finalità dell'impresa for profit: il sociale non è più residuale o riparatorio, ma diventa un componente della produzione del valore, fino al punto da essere contenuto nello statuto stesso*"[570].

Se perciò già prima esistevano delle forme volontarie che permettevano di considerare la sostenibilità nell'agire dell'impresa, con le Benefit Corporation vi è sempre la possibilità di

[568] Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016
[569] http://sociale.corriere.it/societa-benefit-litalia-ha-il-primato-europeo-il-boom-delle-b-corp-che-fa-paura/
[570] Dichiarazione di Paolo Venturi, Presidente di Aiccon. Tratto da: http://www.repubblica.it/solidarieta/equo-e-solidale/2015/08/27/news/benefit-121745447/

inserire liberamente comportamenti responsabili nell'operatività dell'azienda ma, a seguito di questa scelta volontaria, insorgono automaticamente degli obblighi. Questo permette di dare concretezza alla volontà di integrare le preoccupazioni sociali ed ambientali nel modus operandi dell'azienda, perché oltre a dichiarare in maniera chiara ed esplicita l'impegno sociale, si è tenuti a dimostrare e rendicontare quanto effettivamente fatto. Le Benefit Corporation possono quindi essere considerate una forma di garanzia di operato sostenibile, anche in futuro (o quantomeno fino ad una successiva modifica dello statuto).

Sempre con riferimento alla concretezza dell'impegno in materia di sostenibilità è interessante ricordare come, secondo uno studio condotto da B Lab, le B Corp certificate sarebbero in grado di ottenere risultati migliori nel BIA rispetto ad altre aziende che realizzano azioni di RSI[571].

Inoltre, grazie alle imprese for Benefit ed alle B Corp, le varie pratiche sostenibili e di Corporate Social Responsibility attuate dall'impresa non sono più considerate come separate e frammentate, ma vengono unificate, fornendo una visione globale della condotta responsabile dell'azienda. La visione d'insieme riguarda sia le diverse iniziative sostenibili poste in essere all'interno di una singola azienda, sia i comportamenti responsabili adottati dalle differenti imprese, le quali, grazie alla Certificazione, vanno a creare un network di organizzazioni e di imprenditori che condividono gli stessi valori, dove le azioni di ciascuno si vanno a sommare, incrementando il beneficio di tutti.

Benefit Corporation e B Corp, anche se costituiscono delle forme differenti, utilizzano strumenti diversi e forniscono garanzie diverse, si impegnano per uno stesso obiettivo: realizzare una prosperità condivisa.

Sempre più consumatori ed aziende scelgono di avere rapporti con imprese che non guardano solo al proprio tornaconto. È infatti ormai ampiamente dimostrato che l'attenzione posta nei confronti di questioni di carattere socio-ambientale migliori la reputazione aziendale e ne rafforzi la competitività. Questo comporta il rischio che alcune imprese utilizzino la sostenibilità come uno strumento di marketing, senza impegnarsi realmente in tale direzione. Come già sottolineato però agli obblighi addizionali connessi

[571] In particolare, secondo i dati di B Lab risalenti al 2012, le aziende sostenibili ma non certificate B Corp hanno ottenuto, complessivamente, un punteggio del BIA inferiore del 25% rispetto alle imprese che hanno ottenuto la certificazione.

all'essere Società Benefit si aggiunge l'assenza di incentivi e di agevolazioni e questo porta a dedurre che solamente le aziende davvero motivate, che credono in ciò che fanno e nella necessità di un cambiamento di rotta, percorrono questa strada, riuscendo a mettere effettivamente in pratica quanto predicato. Di conseguenza, le aziende che non sentono la "*sostenibilità come parte integrante del loro DNA*"[572] non farebbero questa scelta, perché giudicata troppo impegnativa e poco conveniente. Lo stesso Senatore Mauro del Barba ha affermato a questo proposito: "*Non è un caso che non ci siano sgravi fiscali né incentivi per chi vuole diventare B Corp, vogliamo avviare un cambiamento culturale: le aziende non devono fare questa scelta perché ne possono trarre vantaggi economici ma perché la ritengono necessaria per migliorare la società*"[573]. Per quanto riguarda le B Corp, la Certificazione si è dimostrata un ottimo strumento che permette di fare selezione tra le aziende che si impegnano veramente in tutti i versanti della sostenibilità e quelle che invece pongono in essere solo azioni sporadiche o "di facciata". In questi modelli quindi "[…] *il termine sostenibile non è un semplice intercalare* […]"[574].

Lo sviluppo che in pochi anni ha raggiunto il fenomeno è sintomatico del fatto che molti sentissero la necessità di cambiare e di "[…] *trovare una nuova via per esprimere i propri valori nell'attività imprenditoriale*"[575]. Il mondo Benefit è stato in grado di adottare un'idea in cui si rispecchiano soggetti provenienti da diverse parti del globo. "*Le Benefit Corporation* […] *possono diventare il catalizzatore (norm catalyst) di tutti gli imprenditori desiderosi di fare impresa in un "certo modo" e, per questa via, potrebbero diventare dei game changer, cioè dei potenti agenti di cambiamento del panorama economico-organizzativo*"[576]. La funzione della specifica norma sarebbe dunque quella di favorire la diffusione di tale tipo societario.

Il motivo principale per cui questo modello dovrebbe funzionare risiede nel fatto che esso permette di soddisfare contemporaneamente gli interessi di tutti gli stakeholder, ottenendo risultati positivi dal punto di vista commerciale, ambientale e sociale.

---

[572] http://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/
[573] Mauro del Barba
[574] Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017
[575] Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016
[576] Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016

In base alle considerazioni svolte, si potrebbe quindi concludere l'elaborato con la seguente affermazione: "*In un prossimo futuro diventerà inconcepibile fare profitti a danno delle persone, della società o dell'ambiente, come oggi sembrerebbe quantomeno bizzarro proporre un business model fondato sull'utilizzo di schiavi come forza lavoro*"[577]. Questo è ciò che ci si augura, riflettendo sullo stato attuale del fenomeno e sulle prospettive di sviluppo futuro. Bisogna però ricordare, come sostenuto dal premio Nobel per l'economia Robert Shiller, che "*the Benefit Corporation concept is an experiment, and it's too soon to know how it will fare. My guess is that it will be a big success, because it can inspire loyalty, cooperation and real purpose, which helps create profits, too*"[578].

[577] http://www.startupbusiness.it/investimenti-verdi-aumento-di-capitale-per-la-b-corp-treedom/91751/
[578] Shiller R., *Capitalism and financial innovation*, Financial Analisis Journal, 2013, 69, 1, pp. 21-25

Bibliografia

Arru B., Ruggeri M., *I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale*, Economia aziendale online, Vol.7, n.1/2016

Assonime, *La disciplina delle società benefit*, circolare n.19 del 20 giugno 2016

Bertarini B.*, La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit.,* Diritto e Giustizia, Giuffrè Editore, 2016

Bettini A., *La giusta dimensione – Storia di un'impresa che ha saputo evolvere senza perdere di vista valori e persone*, Franco Angeli, Milano, 2017

Borzaga C., Zandonai F., *Oltre la narrazione, fuori dagli schemi: i processi generativi delle imprese di comunità*, Impresa Sociale, n. 5, 2015

Bulloch G., James L., *The convergence continuum: towards a Fourth Sector in global development?,* Accenture, 2014

Buonfrate A., De Marzo B., Gallo P., Mercinelli V., Scozzi B., Tagariello R., con il coordinamento della Camera di commercio di Taranto, *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*, Taranto, Novembre 2016

Castellani G., De Rossi D., Rampa A., *Le Società Benefit - La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016

Castellani G., De Rossi D., Magrassi L., Rampa A., *Le Società Benefit (parte II) - In requiem alle imprese sociali*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 luglio 2016

Chu J., *Filling a nonexistent gap: Benefit Corporations and the myth of shareholder wealth maximization*, Southern California Interdisciplinary Law Journal, 2013, 22, 3

Ciessevi, *Terzo Settore: contesto d'appartenenza e bisogni formativi*, I Quaderni dell'Università del Volontariato in allegato a Vdossier – rivista periodica dei Centri di servizio per il volontariato di Marche, Messina e Milano, dicembre 2013, anno 4, n. 2

Commissione Europea, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, COM (2001) 366, Bruxelles, 2001

Commissione Europea, *Il Partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM (2006) 136, Bruxelles, 2006

Commissione Europea, *Strategia rinnovata dell'Europa per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, COM (2011) 681, Bruxelles, 2011

Corazza L., Scagnelli S. D*., La Creazione di Valore Condiviso: alcuni segnali a livello globale tra profit, no-profit e impresa sociale*, Impresa Progetto Electronic Journal of management, n. 3/2014

Cristina I., *Benefit Corporation – Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*, Collana Imprese Responsabili di CSR Piemonte, 2015

Converso D., Piccardo C., *Il profitto dell'empowermewnt. Formazione e sviluppo organizzativo delle imprese non profit*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 2003

Denozza F., Stabilini A., *Due visioni della responsabilità sociale dell'impresa, con una applicazione alla società benefit*, VIII convegno annuale dell'associazione italiana dei professori universitari di diritto commerciale "orizzonti del diritto commerciale" ,"il diritto commerciale verso il 2020: i grandi dibattiti in corso, i grandi cantieri aperti" Roma, 17-18 febbraio 2017

Deskins, M., *Benefit Corporation legislation, version 1.0. - A breakthrough in stakeholder rights?* Lewis & Clark Law Review, Vol. 15, 2011

Eccles R. G., Ioannou I., Serafeim G., *The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Process and Performance*, 23 novembre 2013

Evers A., *Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area*, Voluntas, 6 (2), 1995

Friedman M., *The social responsibility of business is to increase its profits*, The New York Magazine, New York, 1970

Galeota Lanza G., *Nuove sinergie tra territori e impresa: le Beneft Corporation come possibili attori di sviluppo sostenibile*. *Le recenti esperienze italiane*, Documenti Geografici, n. 1, 2017

Galimberti F., *L'ambiente – L'economia sta imparando a consumare meno energia*, n.17 – L'economia per la famiglia, Il Sole 24 ORE

Golinelli G. M., *Il CUEIM e Sinergie per lo sviluppo del territorio: alcune note a margine*, *Sinergie*, n. 90, 2013

Hiller, J. S., *The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility*, Journal Business Ethics, 2013, Vol. 118, Issue 2

Honeyman R., *Il manuale delle B Corp: Usare il Business come Forza Positiva*, bookabook, Milano, 2016

Loewenstein M. J., *Benefit Corporations: A Challenge in Corporate Governance*, The Business Lawyer, 2013, 68, 4

Logsdon J. M., Wood D. J., *Reputation as an emerging construct in the business and society field: An introduction*, Business&Society, Vol. 41, n. 4, 2002

Michelini L., Fiorentino D., *Nuovi modelli di business per la Creazione di Valore Condiviso: il social e l'inclusive business*, Impresa Progetto – Electronic Journal of management, n. 1, 2011

Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Ministero dello sviluppo economico, *Piano d'azione nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa*, 2012-2014

Ministero dello sviluppo economico, *Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del "Documento di Descrizione dell'Impatto Sociale*", 2015

Morrison & Foerster, *New Corporate Forms: Flexible Purpose Corporations, Benefit Corporations, and L3Cs*, USA, 24 September 2012

Osborne S. P., *The Third Sector in Europe: Prospects and Challenges*, London, Routledge, 2008

Osterwalder A., Pigneur Y., *Creare modelli di business – Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, FAG editore, Milano, 2012

Pagamici B., *Impresa ibrida e Terzo Settore – I modelli imprenditoriali innovativi per l'impresa di domani*, Primiceri Editore, Padova, 2017

Porter M. E., Kramer M. R., *A response to Andrew Crane et al.'s* article by Michael E. Porter e Mark R. Kramer

Porter M.E., Kramer M. R., *Creare Valore Condiviso. Come reinventare il capitalismo e scatenare un'ondata di innovazione e di crescita*, gennaio/febbraio 2011, Harvard Business Review Italia

Porter M. E., Kramer M. R., *The big idea: creating shared value,* 89 (1), 2, Harvard Business Review, n. 1/2, 2011

Porter M. E., Kramer M. R., *Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, December, 2006, Harvard Business Review

Randazzo R.*, B-Corp, Società Benefit e imprese sociali: cosa le separa e cosa le unisce*, Vita, 4 Marzo 2016

Reiser D. B., *Benefit Corporations – A Sustainable Form of Organization*, Wake Forest L. Review, Vol 46, 2011

Resor F. R., *Benefit Corporation Legislation*, Wyoming Law Review, 2012, 12, 3

Sachs J., *L'era dello sviluppo sostenibile*, Milano, Egea, 2015

Sabeti H., *The for-benefit enterprise*, Harward Business Review, 2011, 89

Shiller R., *Capitalism and financial innovation*, Financial Analisis Journal, 2013, 69, 1

Simoncini D., *La rivoluzione delle B corporation*, L'IMPRESA, n.4/2016

Stout Lynn A., *The Shareholder Value Myth: How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations*, Berrett-Koehler Publishers, 2013

Venturi C., *L'impresa Sociale: I lineamenti fondamentali e i contenuti dei nuovi decreti attuativi,* Tuttocamere, aprile 2008

Venturi P., Rago S., *Benefit Corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione*, Impresa Sociale, n.6, 2015

Venturi P., Zandonai F., *La diversificazione genetica dell'impresa sociale*, Vita, 3 Maggio 2016

Vollero A., *Il rischio di greenwashing nella comunicazione per la sostenibilità: implicazioni manageriali*, Sinergie, rivista di studi e ricerche, n.92, Settembre-Dicembre 2013

Yunus M., *Building Social Business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*, New York, USA, Public Affairs, 2010

Zandonai F., Venturi P., *Imprese ibride – Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valori*, EGEA, 2016

Sitografia

www.academia.edu

www.agi.it

www.ao.camcom.it

www.assonime.it

www.bcorporation.eu

www.bcorporation.net

www.benefitcorp.net

www.bimpactassessment.net

www.businessmodelcanvas.it

www.camcomtaranto.gov.it

www.ciessevi.org

www.cooperativaprogettazione.it

www.csrpiemonte.it

www.dirittoegiustizia.it

www.documentigeografici.it

www.ea2000.it

www.focus-lab.it

www.fondazionenazionalecommercialisti.it

www.guanxinet.it

www.impresaprogetto.it

www.mymarketing.net

www.nativalab.com

www.repubblica.it

www.rivistaodc.eu

www.riviste.paviauniversitypress.it

www.scholarship.law.cornell.edu

www.secondowelfare.it

www.senato.it

www.sinergiejournal.eu

www.sociale.corriere.it

www.societabenefit.net

www.startupbusiness.it

www.ufficio-stampa.goodwillpr.it

www.zordan1965.com

Ringraziamenti

Al termine di questo elaborato vorrei ringraziare tutti coloro che, in maniera diversa, mi hanno accompagnato durante questo percorso di crescita e di studi, rendendo possibile tutto ciò.

Innanzitutto vorrei ringraziare il Professore Fabrizio Panozzo per avermi permesso di sviluppare un tema a cui sono molto interessata e per avermi indirizzata e consigliata durante lo svolgimento del lavoro.

Ci tengo anche a ringraziare l'azienda Zordan Srl SB per la disponibilità dimostratami nel collaborare alla riuscita di questo elaborato, condividendo la sua esperienza e rispondendo a tutte le mie domande.

Vorrei poi ringraziare la mia famiglia per essere stata sempre presente, per aver sostenuto economicamente i miei studi, ma soprattutto per aver sostenuto me come persona in questi anni, supportandomi, incoraggiandomi e spronandomi a raggiungere i miei obiettivi.

Infine vorrei ringraziare tutti i miei amici, di infanzia e conosciuti durante l'università, per aver condiviso con me tanti momenti ed esperienze. Ognuno di loro, per motivi diversi, ha arricchito le mie giornate e gliene sono grata.