



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea in Economia

Prova Finale

Non solo per denaro: Società Benefit e B-Corp

Relatore

Prof. Paolo Gubitta

Laureanda

Ilaria Rossi

Matricola

1140655

Anno Accademico 2018/2019

Sommario

INTRODUZIONE & SINTESI.....	1
1.CAPITOLO PRIMO - <i>LA NASCITA DELLE BENEFIT CORPORATION</i>	1
1.1 Introduzione	1
1.2 La creazione di valore condiviso (CVC)	1
1.3 B Lab e Benefit Impact Assessment	4
1.4 Benefit Corporation in Italia	7
1.5 Conclusioni	10
2.CAPITOLO SECONDO – <i>I VALORI FONDAMENTALI DI UNA BENEFIT CORPORATION</i>.....	13
2.1 Introduzione	13
2.2 Caratteri distintivi di una Benefit Corporation	13
2.3 Corporate Social Responsibility (CSR)	16
2.4 La sostenibilità ambientale	19
2.5 Conclusioni	22
3.CAPITOLO TERZO - <i>DAL CASO NATIVA ALLE FARMACIE AFAM</i>	23
3.1 Introduzione	23
3.2 Nativa.....	23
3.3 Farmacie Comunali Firenze: AFAM	26
3.4 Le finalità di beneficio comune di AFAM.....	29
3.5 Conclusioni	32
4.RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	33
4.1 Libri e articoli scientifici.....	33
4.2 Report di ricerca e fonti giornalistiche.....	35
4.3 Sitografia.....	35

INTRODUZIONE & SINTESI

Contesto. Lo scopo di questo elaborato è quello di discutere del nuovo tipo di forma societaria che si è diffuso a partire dal 2016, la Benefit Corporation o Società Benefit e di tutti i temi ad essa collegati.

Il legislatore ha voluto, tramite l'introduzione della legge che disciplina questo tipo di società, spianare la strada a coloro che volessero intraprendere un percorso imprenditoriale caratterizzato da scopi di lucro e non. L'idea di diffondere un'impresa di tipo ibrido ha avuto molto successo in diversi Stati, gli Stati Uniti seguiti dall'Italia sono stati i primi paesi ad ammetterla.

Questa tematica porta all'approfondimento di altri argomenti quali: l'impresa B Corp diversa dalla Benefit Corporation, il Benefit Impact Assessment, un questionario da compilare per ottenere la certificazione che misura l'impatto ambientale e sociale dell'azienda, la Corporate Social Responsibility o Responsabilità Sociale d'impresa e il tema della sostenibilità ambientale.

Sono argomenti di vitale importanza e attualità, lo dimostra il fatto che sempre più imprese stanno modificando i loro modi di produrre ricchezza da distribuire sul territorio tenendo in considerazione degli effetti che la loro attività produce sulla società, l'ambiente e tutti i soggetti con le quali interagiscono.

Primo capitolo. Il primo capitolo inizia con un approfondimento sul concetto di creazione di valore condiviso che riguarda investimenti di lungo termine volti ad aumentare la competitività aziendale e allo stesso tempo affrontare questioni sociali e ambientali. Porter e Kramer individuano tre approcci per creare valore condiviso: riconcepire prodotti e mercati, ridefinire la produttività nella catena del valore, facilitare lo sviluppo di cluster locali.

Successivamente vengono discusse le iniziative di B Lab, ente no profit e principale promotore del modello delle Benefit Corporation. In particolare distinguiamo: la costruzione di una comunità di imprese "Certified B Corporations", lo sviluppo di un contesto legislativo favorevole, lo sviluppo e la diffusione del Global Impact Investing

Ratings System. B Lab fornisce una certificazione alle imprese che permette di entrare nella comunità delle “Certified B Corp”, per ottenerla però è necessario compilare il Benefit Impact Assessment, validare i risultati del questionario con l’Ente Certificatore e sottoscrivere la Dichiarazione di interdipendenza.

Infine il capitolo si concentra sulla nuova forma giuridica delle Benefit Corporation o Società Benefit, introdotte grazie al disegno di legge sulle Società Benefit nel 2016. In Italia al giorno d’oggi sono circa 300 le società che hanno deciso di adottare questa forma, sono concentrate prevalentemente nel nord del paese e riguardano per di più il settore dei servizi alle imprese.

Secondo capitolo. Il secondo capitolo tratta innanzitutto i caratteri distintivi di una Benefit Corporation e dunque come questa impresa differisce da una società tradizionale in base a: obiettivi, responsabilità e trasparenza. Dopodiché analizza tutti i punti di forza collegati a una BC e alcuni punti di debolezza come la mancata previsione di qualsiasi incentivo economico e fiscale o lo scopo troppo vago e non facilmente quantificabile di questa società.

In seguito particolare attenzione viene posta al tema della Corporate Social Responsibility (CSR) cioè le preoccupazioni in tema di società, ambiente e rapporti con i vari stakeholder che possono essere in senso stretto o in senso ampio. I fattori da considerare per comprendere se le azioni sono caratterizzate da CSR o meno sono sei: le azioni devono essere volontarie, le esternalità devono venire affrontate, i vari stakeholder devono essere considerati, gli interessi sociali e ambientali devono venire integrati, la CSR dev’essere adottata nei sistemi di valore di un’organizzazione, la CSR dev’essere operativa. Per finire vengono analizzati numerosi vantaggi, sia interni che esterni, legati alle pratiche di CSR.

Il capitolo si conclude con un paragrafo dedicato al tema della sostenibilità ambientale e della trasformazione verso un’economia circolare. Quest’ultima è possibile considerando una serie di fattori: la riprogettazione del prodotto, la riprogettazione dei processi, l’innovazione del modello di business, la riduzione o il riutilizzo dei rifiuti, la regolamentazione, le cooperazioni potenziali, il comportamento dei consumatori.

Terzo Capitolo. Il terzo capitolo analizza per prima l’azienda italiana Nativa, una società di consulenza in tema di sostenibilità. Vengono descritte le varie fasi in cui è

composto il suo sistema operativo: immaginare l'impatto, migliorarlo, ridimensionarlo, comunicarlo, misurarlo. Dopodiché vengono approfonditi dei progetti sviluppati da Geox in collaborazione con Nativa e i primati realizzati da quest'ultima in considerazione alle certificazioni LEED (Leadership in Environmental and Energy Design) e BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method).

Il resto del capitolo si concentra sul caso dell'Azienda Farmaceutica Municipalizzata AFAM (Farmacie Comunali Firenze). Essa è composta da diverse farmacie comunali, vari studi medici, un magazzino centrale, una sede direzionale e amministrativa. Le aree d'impatto comprese nello statuto di AFAM sono: comunità, supporto alla ricerca, categorie svantaggiate, stranieri e turisti, educazione e prevenzione.

L'ultimo paragrafo analizza nel dettaglio le aree d'impatto con una serie di tabelle che mettono a confronto obiettivi e risultati.

1. CAPITOLO PRIMO - *LA NASCITA DELLE BENEFIT CORPORATION*

1.1 Introduzione

In questo primo capitolo analizzerò innanzitutto il contesto generale che ha portato alla nascita delle Benefit Corporation. Verrà descritto dunque com'è cambiato il concetto di territorio e di rapporto impresa-territorio rispetto al passato fino ad arrivare all'idea di creazione di valore condiviso introdotta per la prima volta da Porter e Kramer nel 2006. A questo proposito importanti sono i tre approcci che vengono individuati per creare valore condiviso.

A seguire una parte dedicata a B Lab e alle iniziative promosse da questa organizzazione no profit, verranno analizzati nel dettaglio i passaggi necessari per ottenere la certificazione rilasciata dall'ente e identificarsi come impresa B Corp. Si accennerà inoltre alle differenze fra B Corp e Benefit Corporation.

Successivamente mi focalizzerò sul Benefit Impact Assessment (BIA), questionario volto a misurare e valutare le performance economiche, sociali e ambientali di un'organizzazione. Verranno osservate le diverse aree in cui è suddiviso il BIA e gli aspetti considerati da ciascuna.

Il capitolo si conclude infine con la descrizione della legge di stabilità 2016 che disciplina la Benefit Corporation, riconosciuta in Italia come Società Benefit. Verrà svolta un'analisi sulla distribuzione settoriale e territoriale delle Società Benefit in Italia prendendo spunto prevalentemente da alcuni dati messi a disposizione dal sito ufficiale delle Società Benefit e una breve analisi sulla distribuzione territoriale delle B Corp italiane.

1.2 La creazione di valore condiviso (CVC)

A partire dagli anni Settanta si sviluppa uno scenario in cui è il territorio stesso a possedere un ruolo attivo nell'organizzazione e nel sistema economico, viene superato il concetto di territorio inteso come area, spazio e quindi semplice configurazione fisica (Barile e Saviano, 2008).

Successivamente esso è riconosciuto come “luogo dinamico”, fonte di innovazione, crescita e sviluppo, formatosi da un continuo evolvere di interazioni tra individui e organizzazioni che avvengono nel rispetto di regole volte a disciplinare l’attività sociale ed economica nel e del territorio (Painter, 2006). Si ha a che fare con un territorio definito “organizzazione sociale” in quanto esso non risulta solamente dall’aggregazione o ricombinazione delle varie risorse ma anche da ciò che viene definito capitale sociale, vale a dire l’interconnessione che si stabilisce tra attori diversi e relativi ruoli. Il rapporto tra imprese e territorio si profila come una relazione sistemica, i vari soggetti dunque, nello svolgimento della loro attività, instaurano delle relazioni e si condizionano reciprocamente con lo scopo di generare ricchezza da redistribuire nel territorio stesso. Affinché ciò accada c’è la necessità che essi cooperino vicendevolmente e concorrano con le loro capacità alla produzione di valore.

Il concetto di valore va analizzato sotto diverse prospettive (Zandonai e Venturi, 2016):

- economica: si tratta dell’aumento o per lo meno non consumo di ricchezza materiale e finanziaria (investimento, risparmio) prodotta dall’attività di un’organizzazione;
- sociale: riguarda il contributo alla creazione di capitale sociale e allo sviluppo relazionale;
- ambientale: si ha a che fare con la riduzione dell’impatto negativo che l’attività di un’impresa può causare sull’ambiente o d’altro canto l’aumento delle conseguenze positive;
- istituzionale: riguarda il contributo al rafforzamento della sussidiarietà orizzontale. Quest’ultima si basa sulla convinzione secondo cui i privati cittadini rimediano direttamente alla cura dei bisogni collettivi e alle attività di interesse generale mentre i pubblici poteri hanno una funzione “sussidiaria”, vale a dire di programmazione e coordinamento.

Le imprese infatti stanno cercando di modificare il modo in cui producono e distribuiscono beni e servizi tenendo in considerazione tutte le dimensioni: economica, sociale e ambientale. Esse, che prima puntavano esclusivamente alla massimizzazione del profitto, si aprono ad un nuovo modello di produzione e la loro direzione va sempre più verso la creazione di valore condiviso (shared value).

Figura 1: La creazione di valore condiviso.



Fonte: Pfitzer, Bockstette, Stamp, 2013.

La figura 1 evidenzia che l'idea alla base di questo concetto è quella del superamento del trade-off tra efficienza economica e progresso sociale e il riconoscimento di una relazione fra i due.

Importanti sono i contributi di Porter e Kramer che, estendendo il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI), hanno introdotto l'idea di valore condiviso inizialmente nell'articolo "The link between competitive advantage and corporate social responsibility" pubblicato su Harvard business review nel 2006. Essi lo definiscono come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che sono in grado di potenziare la competitività di un'azienda e migliorare allo stesso tempo le condizioni economiche e sociali delle comunità in cui opera (Porter e Kramer, 2011). Questo concetto, che mette fortemente in relazione il successo delle imprese e il miglioramento sociale, può essere considerato come uno spirito del capitalismo rinvigorito. Essi sostengono inoltre che le imprese hanno sempre considerato i problemi sociali come periferici e mai in una prospettiva di valore, di conseguenza è sempre stato difficile individuare un legame tra obiettivi economici e sociali. Tuttavia i due sono strettamente interconnessi in quanto l'azienda, per riuscire a creare domanda per i suoi prodotti, ha bisogno di una comunità in buona salute che garantisca la possibilità di accedere a certe risorse critiche e ad un ambiente favorevole. Allo stesso tempo la comunità stessa ha bisogno di imprese eccellenti e di successo per offrire posti di lavoro e opportunità di creazione di ricchezza. Tre sono gli approcci individuati per creare valore condiviso:

- riconcepire prodotti e mercati: l'obiettivo è l'esplorazione di nuovi mercati e l'adeguamento dei prodotti alla soddisfazione dei bisogni sociali. Questo ha origine dalla consapevolezza dell'esistenza di bisogni sociali che sono stati

ignorati. Il punto di partenza è infatti l'analisi dei propri prodotti già esistenti e dei benefici e danni associati a questi, dopodiché quest'osservazione permetterà di ridefinire i beni tenendo conto di tali aspetti. Le aziende potranno inoltre esplorare mercati prima trascurati e sfruttare nuove opportunità di differenziazione e riposizionamento presso quelli già conosciuti;

- ridefinire la produttività nella catena del valore: l'obiettivo è quello di migliorare l'impatto delle attività aziendali e allo stesso tempo diminuire i costi che un'impresa si trova a dover sostenere. La catena del valore di un'azienda infatti influenza e allo stesso tempo viene influenzata da numerose problematiche sociali, come l'igiene, la sicurezza, le condizioni di lavoro, la parità di trattamento nell'ambiente di lavoro, l'utilizzo delle risorse naturali e dell'acqua. Queste oltre che rappresentare delle esternalità negative per i cittadini possono significare dei costi interni all'azienda e imporre quindi dei costi economici nella catena del valore;
- facilitare lo sviluppo di cluster locali: concentrazioni geografiche di imprese collegate, fornitori, asset pubblici, istituzioni in quanto esse insieme all'infrastruttura logistica di un determinato settore influenzano il successo di tutte le imprese, la produttività e l'innovazione. Le imprese a loro volta sono in grado di generare, tramite la loro crescita, effetti positivi sulla comunità in cui sono inserite.

In questo contesto è emersa una nuova forma di organizzazione "ibrida" definita impresa for benefit o Benefit corporation (BC) in quanto il suo modello di business sfuma il confine tra il mondo del profitto e quello del no profit. Essa persegue obiettivi tipici delle organizzazioni no profit, ma allo stesso tempo genera reddito per realizzare la sua missione come for profit (Haigh e Hoffman, 2011).

1.3 B Lab e Benefit Impact Assessment

Nel 2010 nello stato americano del Maryland venne approvato l'inserimento nel codice civile delle imprese for benefit. Prima che avvenne ciò iniziava a diffondersi la certificazione B-Corp emessa da B Lab, un concetto parzialmente diverso.

Tra i principali promotori del modello BC vi è appunto B Lab, un'organizzazione no profit fondata nel 2006 a Wayne, Pennsylvania, da tre amici di lunga data: Jay Coen

Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy. Essi erano convinti che fosse necessario un cambiamento sistemico per realizzare un'economia più favorevole dal punto di vista ambientale e sociale (Marquis, Klaber e Thomason, 2010).

L'iniziativa di B Lab si focalizza su diversi progetti tra cui:

- la costruzione di una comunità di imprese chiamata “Certified B Corporations”. Esse (identificate più facilmente come B Corp), coinvolgendo tutti gli stakeholders sono in grado allo stesso tempo di raggiungere i più alti livelli di performance ambientale e sociale. Tuttavia Benefit Corporation e Certified B Corp non hanno lo stesso significato in quanto la prima è una nuova forma giuridica d'impresa riconosciuta legalmente, la seconda è una certificazione che si ottiene volontariamente;
- lo sviluppo di un contesto legislativo favorevole al riconoscimento dell'impresa for benefit;
- lo sviluppo e la diffusione del GIIRS (Global Impact Investing Ratings System), il sistema di rating che aiuta gli investitori a valutare gli investimenti e a comprendere così l'importanza degli investimenti d'impatto i quali hanno lo scopo di contribuire a ridurre gli effetti negativi dell'attività aziendale sull'ambiente (Lanza, 2017).

B Lab fornisce un servizio di certificazione alle imprese che vogliono identificarsi come for benefit, una volta acquisito lo status di B Corp l'impresa deve pagare una fee annuale in base al livello di fatturato raggiunto. I passaggi necessari per ottenere la certificazione, detenuta oggi da 2788 aziende nel mondo (<https://bcorporation.net/>), ed entrare nella comunità internazionale delle Certified B Corporations sono diversi (Isabella, 2015).

1. compilare un questionario (Benefit Impact Assessment, BIA) e raggiungere minimo 80 punti su 200 così da soddisfare il requisito di performance. Quest'ultimo infatti è uno strumento per stimare, valutare, comparare le proprie performance economiche, sociali e ambientali. Esso valuta diverse aree d'impatto:

- governance: in questa prima parte vengono analizzati aspetti quali il business dell'impresa, se viene data priorità o meno alla società e all'ambiente, la considerazione che l'amministrazione ha verso gli stakeholders e il grado di coinvolgimento di questi;

- workers: vengono considerati aspetti che riguardano le relazioni con dipendenti e collaboratori e in particolare la qualità di queste e il grado di soddisfazione dei lavoratori. Vengono analizzate anche le scelte sulla tipologia di contratto, il livello di retribuzione, gli aumenti di salario o i benefici per i lavoratori promossi dallo Stato e dal settore, le politiche premianti, i corsi di formazione obbligatori;
 - community: in questo terzo capitolo si va a osservare l’inserimento dell’impresa all’interno della comunità e il coinvolgimento con questa considerando ad esempio l’offerta di nuovi posti di lavoro, la presenza nella direzione aziendale di rappresentanti della comunità locale, le scelte mirate a privilegiare fornitori e distributori locali e “sostenibili”, il volontariato d’impresa e il supporto alle cause sociali;
 - environment: vengono analizzate le scelte strategiche aziendali in tema di sostenibilità ambientale come per esempio l’approvvigionamento da fonti rinnovabili, la riduzione dell’impatto ambientale, il monitoraggio dei consumi e delle emissioni, lo smaltimento dei rifiuti;
 - modello di business: l’ultima parte del questionario misura la capacità dell’azienda di influenzare positivamente l’ambiente e la società e valuta l’impatto del prodotto o servizio offerto.
2. validare i risultati del Benefit Impact Assessment (BIA) con l’Ente Certificatore;
 3. sottoscrivere la Dichiarazione di interdipendenza che specifica i diritti e i doveri delle Certified B Corp e soddisfare così i requisiti amministrativi. Il testo integrale dice:
“Immaginiamo un’economia globale che usi il business come una forza per il bene. Questa economia è composta da un nuovo tipo di società, la B Corporation, orientata al raggiungimento di un obiettivo che crei benefici per tutte le parti interessate, non solo per gli azionisti. Come imprenditori e investitori nelle B Corporation e membri di questo settore emergente crediamo che:
 - *dobbiamo essere il cambiamento che cerchiamo nel mondo;*
 - *tutte le attività aziendali dovrebbero essere condotte in modo da creare benessere alle persone e all’ambiente;*
 - *attraverso prodotti, pratiche e profitti, le aziende dovrebbero aspirare a non nuocere e a beneficiare tutti. Per fare ciò è necessario agire con la consapevolezza che ognuno di noi dipende da un altro e perciò è responsabile*

l'uno dell'altro e delle generazioni future" (<https://bcorporation.net/about-b-corps>).

Oltre ai requisiti prestazionali e amministrativi per entrare nella community è necessario soddisfare anche i requisiti legali. Questi ultimi, che variano in base alla forma aziendale, hanno lo scopo di far adottare alle società lo status di Benefit Corporation laddove possibile, e dove no, adottare un linguaggio analogo in documenti governativi (Woods, 2016).

Come ho già accennato in precedenza B Corp e Benefit Corporation rimangono due entità distinte. Una società certificata B Corp potrebbe diventare o meno Società Benefit e allo stesso tempo una società con la forma giuridica Benefit potrebbe anche non raggiungere il punteggio necessario per ottenere la certificazione.

La certificazione B Corp va a misurare l'impatto ambientale e sociale dell'azienda in un dato momento ma non dà garanzie nel medio-lungo periodo tanto che il management, in caso in futuro cambiasse, potrebbe anche decidere di toglierla. La forma giuridica di Benefit Corporation, invece, cambia il sistema in cui opera l'azienda nel lungo termine (Castellani, De Rossi, Rampa, 2016).

1.4 Benefit Corporation in Italia

Come già accennato in precedenza il movimento delle B Corp ha portato allo sviluppo di un'innovativa forma giuridica di impresa, la Benefit Corporation. L'Italia è stato il secondo paese al mondo, dopo gli Stati Uniti, ad introdurla grazie al disegno di legge sulle Società Benefit (le Benefit Corporation nel nostro Paese sono denominate Società Benefit) confluito nella legge di stabilità 2016. In particolare la disciplina delle società benefit è contenuta nella legge n.208 del 28/12/2015 relativa a: "*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato*" Art.1, Commi 376-384, pubblicata in Gazzetta Ufficiale n. 302 del 30 dicembre 2015 ed entrata in vigore a partire dall'1 Gennaio 2016.

L'intenzione è quella di diramare nel nostro ordinamento una tipologia di società che nell'esercizio dell'attività economica abbia anche il fine di migliorare l'ambiente naturale e sociale nel quale opera, riducendo o annullando le esternalità negative e per quanto possibile producendo esternalità positive utilizzando determinate pratiche, processi di produzione e beni. Questa inoltre punta a destinare una parte delle proprie risorse alla

realizzazione della crescita del benessere di persone e comunità, al mantenimento e al recupero di beni del patrimonio artistico e archeologico presenti nel luogo dove è situata o sul territorio nazionale, alla diffusione di attività culturali e sociali, all'appoggio di enti ed associazioni con finalità rivolte alla collettività e al benessere sociale (Disegno di legge n.1882, 2015).

Viene infatti stabilito che questa forma d'impresa, oltre allo scopo di generare e distribuire gli utili, persegue uno o più fini di beneficio comune, indicati nell'oggetto sociale ed opera in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di comunità, ambiente ed altri portatori di interesse. Per "beneficio comune" s'intende l'ottenimento, nell'esercizio dell'attività economica, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi. Mentre per "altri portatori di interesse" si fa riferimento ai gruppi di soggetti coinvolti nell'attività della società direttamente o indirettamente come per esempio lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, pubblica amministrazione e società civile.

Le società che vogliono diventare Società Benefit e intendono quindi perseguire anche finalità di beneficio comune, devono modificare l'atto costitutivo o lo statuto, rispettando le disposizioni proprie di ciascun tipo di società. È importante evidenziare infine che la società benefit redige annualmente una relazione, che allega al bilancio societario, relativa al perseguimento del beneficio comune (Legge n. 208 del 2015, Art.1, Commi 376-384).

Dal breve quadro descritto emerge che quanto previsto della legge di stabilità 2016 non vada ad incidere direttamente sul settore no profit né tanto meno modifichi in modo significativo la disciplina giuridica di questo. Tuttavia appare opportuno evidenziare che la società benefit è una forma societaria che persegue gli obiettivi di economicità (capacità dell'azienda di perdurare in base alle performance aziendali e al rispetto delle condizioni di equilibrio), efficienza (cioè il rapporto tra benefici e costi o, più in generale, tra l'output raggiunto e i mezzi utilizzati) ed efficacia (cioè il rapporto tra output e obiettivo prefissato) e allo stesso tempo affianca a questi la necessità di produrre effetti positivi per la società stessa (Bertarini, 2016).

A tre anni e mezzo dall'entrata in vigore della legge di stabilità 2016, sono circa 300 le imprese italiane che hanno adottato questa forma giuridica come è possibile vedere nel registro delle Società Benefit disponibile nel sito ufficiale (<http://www.societabenefit.it>).

[net/elenco-delle-societa-benefit/](#)). Bisogna sottolineare però che questo numero è indicativo in quanto potrebbero esserci delle aziende che non hanno ancora comunicato a questo sito di essere diventate Società Benefit o che non hanno indicato espressamente lo status di Società Benefit nella loro denominazione.

Si ha a che fare prevalentemente con nuove imprese: il 71% riguarda organizzazioni nate a partire dal 2016 mentre il 29% riguarda società for profit fondate precedentemente che, per poter trasformarsi in Società Benefit, hanno dovuto modificare l'oggetto sociale e inserire esplicitamente in questo i benefici che l'azienda mira a perseguire.

Considerando i vari settori dell'economia, le Società Benefit sono così distribuite (Fior, Landini, 2018):

- Servizi alle Imprese: 35,3%
- Consulenza direzionale: 16,8%
- Distribuzione: 12,1%
- Turismo e Ristorazione: 7,4%
- Attività di cura: 6,3%
- Formazione: 5,8%
- Agrifood: 2,6%
- Metalmeccanica: 2,6%
- Altro: 11,1%

Si nota che le percentuali spiccano nei primi due settori in quanto in queste attività il know-how e la reputazione aziendale sono essenziali per produrre un importante vantaggio competitivo.

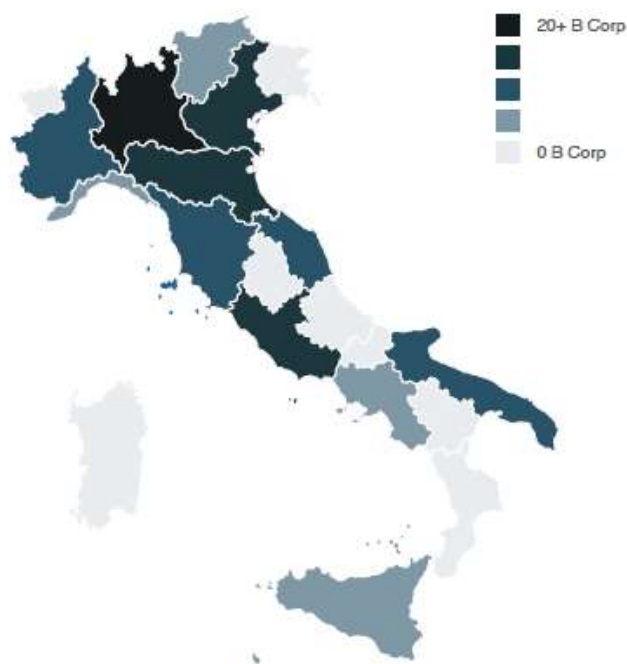
Per quanto riguarda invece la distribuzione territoriale:

- Nord Ovest: 48,8% (di cui più della metà concentrata nella provincia di Milano)
- Centro: 22,0% (di cui quasi la metà concentrata nella provincia di Roma)
- Nord Est (inclusa l'Emilia Romagna): 20%
- Sud e Isole: 9,3%

Il fenomeno delle società benefit risulta particolarmente diffuso nel nord del paese. Ciò è anche dovuto al fatto che è proprio in questa parte dell'Italia che vi è il maggior numero di imprese.

In riferimento alle B Corp italiane, che sono attualmente più di 80, è possibile effettuare una breve analisi sulla distribuzione territoriale basandosi su alcuni dati messi a disposizione dal sito ufficiale di B Lab.

Figura 2: Distribuzione territoriale delle B Corp in Italia.



Fonte: <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>

Come evidenzia la figura 2 le aziende analizzate si concentrano nel Nord e nel Centro Italia mentre al Sud il fenomeno è meno diffuso. La regione dove sono situate il maggior numero di B Corp è la Lombardia.

1.5 Conclusioni

In questo capitolo ho voluto focalizzarmi sui diversi passaggi che hanno portato alla nascita prima e diffusione poi di questa nuova forma societaria. Si è partiti da una situazione in cui le imprese, che non puntano più solo alla massimizzazione del profitto, iniziano a condividere il modello di produzione dello shared value. Da questo contesto si è arrivati a discutere in merito alla prima legge americana volta a disciplinare le Benefit Corporation e alla legge di Stabilità 2016 che va ad introdurre le Società Benefit in Italia.

Non solo, ho trattato anche il tema delle B Corp e di conseguenza di come è possibile entrare a far parte della comunità di imprese certificate creata da B Lab.

Ho osservato, al giorno d'oggi, quanto si sia diffuso questo nuovo tipo di società sul territorio italiano e soprattutto quali regioni e settori colpisce maggiormente.

Il prossimo capitolo sarà dedicato invece a una descrizione più specifica e completa di che cos'è una Benefit Corporation e quindi quali aspetti caratterizzano questa società.

Sarà importante osservare inoltre perché un'organizzazione dovrebbe diventare una Società Benefit o perché un'organizzazione dovrebbe impegnarsi per superare il Benefit Impact Assessment e ottenere la certificazione. Oltre ai vantaggi legati a questa società saranno analizzate anche alcune critiche che vengono mosse e dei punti di fragilità.

Essenziali e collegati sono i temi della Corporate Social Responsibility (CSR) o Responsabilità Sociale d'Impresa e della sostenibilità ambientale che verranno trattati in seguito insieme a tutti gli effetti positivi che essi generano.

2. CAPITOLO SECONDO – *I VALORI FONDAMENTALI DI UNA BENEFIT CORPORATION*

2.1 Introduzione

Il secondo capitolo sarà incentrato prevalentemente su degli argomenti che possono essere ricollegati al tema delle Società Benefit in particolare quello della Corporate Social Responsibility e quello della sostenibilità ambientale.

Prima però inizierò con un paragrafo dedicato alle caratteristiche fondamentali delle BC e a come queste differiscono dalle normali società. Approfondirò quindi cosa s'intende per responsabilità e trasparenza e quali sono tutte le motivazioni che spingono una società a modificare lo statuto e adottare questo nuovo modo di fare impresa. Successivamente verranno chiariti in breve alcuni punti di debolezza e critiche contro questo tipo di società.

Il secondo e terzo paragrafo affrontano invece rispettivamente il tema della CSR e della sostenibilità ambientale. Partendo dalla definizione di Corporate Social Responsibility arriverò a fare una distinzione tra stakeholder in senso stretto e stakeholder in senso ampio, tratterò alcuni indici e fattori che hanno lo scopo di analizzare l'impegno di un'organizzazione in riferimento a società e ambiente e analizzerò infine i benefici associati all'adozione di pratiche di questo genere.

Dopodiché chiarirò il concetto di economia circolare e la definizione di gestione ambientale interna. Verrà sottolineata l'importanza della gestione dei rifiuti e la differenza fra "brown" e "green" economy. Infine verrà trattato nel dettaglio un elenco di fattori che favoriscono il passaggio verso un'economia circolare.

2.2 Caratteri distintivi di una Benefit Corporation

In generale le Benefit Corporation differiscono dalle aziende tradizionali per tre fattori: gli obiettivi che si obbligano a perseguire e che sono inseriti nello statuto, le responsabilità a cui sono esposte e i livelli di trasparenza che devono essere rispettati (Siclari, 2016).

Per "responsabilità" s'intende il dovere di considerare adeguatamente i vari stakeholder nel corso della vita dell'impresa. Vengono stabilite però 2 regole fondamentali:

- la prima esclude gli amministratori da ogni responsabilità per danni in seguito alla mancata creazione di beneficio comune;
- la seconda stabilisce che qualunque soggetto diverso dal socio o dall'amministratore non ha diritto di agire nei confronti della società o degli amministratori per motivi legati ai fini particolari della stessa (<https://benefitcorp.net/attorneys/model-legislation>).

La legislazione modello, così stabilendo, evita di esporre gli amministratori a gradi intollerabili di responsabilità e a possibili azioni da parte di chiunque si ritenga leso dall'attività dell'azienda.

La "trasparenza" invece ha come oggetto centrale il Benefit Report annuale. Gli Stati che riconoscono questa forma societaria impongono la pubblicazione annuale di un report in quanto è essenziale verificare la corrispondenza tra il modello di impresa ibrida e la specifica società che lo ha adottato. Quest'ultimo contiene informazioni sugli obiettivi di beneficio comune dell'impresa, sulle azioni intraprese per il loro conseguimento o sulle cause che ne abbiano impedito il raggiungimento.

È importante chiarire quali siano gli aspetti di convenienza della Società Benefit, quali i vantaggi e quali gli svantaggi.

Dal sito delle Benefit Corporation (<https://benefitcorp.net/businesses/why-become-benefit-corp>) si possono riscontrare alcuni motivi che favoriscono tale nuovo modo di fare impresa:

- riduce la responsabilità dei membri del consiglio di amministrazione: lo status di Società Benefit prevede una protezione legale quando si devono prendere decisioni;
- rafforza i diritti per gli azionisti e gli investitori: l'inserimento nell'oggetto sociale della "mission" conferisce un motivo in più agli investitori a rimanere, questi ultimi hanno la certezza che l'azienda mantenga l'impegno e la responsabilità di perseguire la propria missione anche nel futuro e quindi hanno la sicurezza a mantenere azioni nella BC. Questo può aiutare la società ad attirare capitali d'investimento ad impatto;
- conferisce una maggiore reputazione di leadership: l'azienda potrà unirsi ad altre aziende dalla solida reputazione. Essere una Società Benefit significa far parte di un gruppo che è in grado di ispirare altri a seguire il proprio esempio e che è

riconosciuto per il beneficio che crea per la società e per le risposte che offre alle richieste di soccorso esterne. La reputazione è un aspetto fondamentale per tutti i tipi d'impresa, i governi e perfino per gli individui (Logsdon, Wood, 2002). L'impresa con una buona reputazione può godere del consenso della società in quanto acquisisce fiducia presso le comunità locali, i partner commerciali e in generale tutti i soggetti con la quale interagisce, essa riesce di conseguenza a rafforzare la propria immagine aziendale;

- incrementa l'accesso agli investimenti di capitale privato: lo status di Benefit Corporation può rendere la società più attraente per gli investitori dal momento che essa offre maggiori tutele legali, s'impegna nel lato della responsabilità e in quello della trasparenza. Le Società Benefit possono incrementare la "due diligence" degli investitori (vale a dire l'attività di ricerca e analisi di dati e informazioni al fine di valutare la convenienza di un affare e di identificarne i rischi e i problemi connessi) grazie alla produzione del rapporto annuale dei benefici (Benefit Report).
- aumenta l'attrattività per gli investitori al dettaglio: le Società Benefit offrono un'opportunità di investimento per quei consumatori consapevoli che prestano sempre più attenzione alla sostenibilità e ad altri elementi come il biologico o il commercio equo.
- attrae e trattiene talenti: i millennials, che diventeranno il 75% della forza lavoro entro il 2025, sosterranno le aziende che si allineano con i loro valori. Le generazioni più giovani stanno investendo il loro denaro in imprese che hanno un impatto positivo sulla società. Molti infatti pensano che lo scopo dell'azienda è il motivo principale per cui scegliere un certo datore di lavoro e dunque non esiteranno a sospendere i loro investimenti quando non sono d'accordo con le pratiche commerciali, i valori o le inclinazioni politiche di un'azienda ("The Deloitte Global Millennial Survey 2019"). La Società Benefit può assicurare ai futuri talenti che l'azienda è legalmente impegnata nel perseguimento di una missione di impatto positivo.

Un punto chiave su cui focalizzarsi è la mancata previsione nel testo normativo L. 208/2015 di qualsiasi incentivo di tipo economico e fiscale riservato alle nuove figure societarie. Questo, che per molte imprese viene considerato come uno svantaggio, trova

giustificazione in tutti i punti di forza visti in precedenza. Il legislatore ha voluto lasciare piena libertà di scelta nell'optare per il cambiamento o meno.

Mauro Del Barba, che nell'aprile 2015 fu il primo a firmare il disegno di legge che aveva portato il tema in Parlamento, sostiene infatti che non è stato messo alcun incentivo fiscale per la trasformazione in Benefit Corporation in quanto l'obiettivo non era far partire una corsa ai quattrini ma distinguere le imprese italiane eccellenti dalle altre ("Fondazione Enrico Mattei: in Italia costituite già 5 società Benefit").

Sono state mosse delle critiche contro questo nuovo tipo di società tanto che si è sostenuto che esse, sebbene non aboliscano la motivazione al profitto, orientano l'organizzazione attorno a uno scopo vago e non facilmente quantificabile. L'obiettivo di perseguire e creare un beneficio pubblico generale non può essere considerato come un obiettivo ottenibile in quanto non è sufficientemente definito. Il modo in cui un'organizzazione chiarisce i suoi obiettivi può infatti avere un effetto sulle modalità in cui i fini stessi vengono efficientemente raggiunti (Blount, Offei-Danso, 2012).

Alcuni autori sostengono inoltre che le Benefit Corporation siano inutili in quanto le normali aziende "for profit" che valorizzano la Corporate Social Responsibility possono perseguire ad ogni modo obiettivi senza scopo di lucro e sono comunque obbligate a considerare l'impatto sociale e ambientale legato alle proprie attività (Chu, 2012).

2.3 Corporate Social Responsibility (CSR)

Ho nominato già diverse volte il tema della Responsabilità Sociale d'impresa in quanto è legato al mondo delle Società Benefit.

La Corporate Social Responsibility o Responsabilità Sociale d'impresa è definita infatti come l'inserimento volontario delle preoccupazioni in tema di società e ambiente nelle operazioni commerciali delle imprese e nei rapporti instaurati con le varie parti coinvolte (Libro Verde, Bruxelles, 2001).

Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare gli obblighi giuridici ma anche andare oltre a questi investendo nel capitale umano e nell'ambiente e adottando certe pratiche e comportamenti volontariamente al fine di arrecare benefici a sé stessi e anche al contesto esterno. La CSR è considerata inoltre uno degli strumenti strategici per realizzare una società più competitiva e socialmente unita e per rinnovare e potenziare il modello sociale europeo (Consiglio europeo di Lisbona, 2000).

Ciò si traduce nell'adozione di una strategia aziendale che sappia conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali e ambientali in un'ottica di sostenibilità futura. L'esperienza che un'impresa acquisisce grazie all'adozione di prassi commerciali responsabili permetterà lei di potenziare la propria competitività. Ad esempio l'applicazione di norme sociali nell'ambito della formazione, delle condizioni di lavoro o dei rapporti con il personale può avere un impatto diretto sulla produttività e di conseguenza sulla competitività dell'azienda stessa.

Particolare attenzione viene posta ai rapporti con i propri stakeholder, vale a dire i portatori d'interesse nei confronti dell'impresa o coloro che possono influire in modo significativo su di essa come per esempio: collaboratori, fornitori, clienti e comunità. I manager devono cercare infatti di comprendere le esigenze delle varie parti interessate, devono saper rispondere a quegli individui o gruppi che possono influenzare l'organizzazione adottando i giusti comportamenti manageriali (Frooman, 1999).

E' bene tuttavia distinguere due diverse tipologie di stakeholder (Sacconi, 2004):

- stakeholder in senso stretto: coloro che intraprendono degli investimenti rivolti specificamente ad un'impresa e che accrescono il valore globale generato da essa (al netto dei costi sostenuti per ottenerlo). Riguardano investimenti in capitale umano, finanziario, sociale, fisico o ambientale. Questi stakeholder influenzano il valore dell'impresa ma allo stesso tempo dipendono da essa per la soddisfazione del loro benessere (effetto lock-in);
- stakeholder in senso ampio: cioè quegli individui o gruppi che subiscono gli effetti esterni, positivi o negativi, delle attività effettuate dall'impresa, ma che non contribuiscono direttamente alla generazione di valore di questa.

Si sono sviluppati alcuni indici per valutare l'impegno delle aziende in tema di società e ambiente: i Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) i quali controllano il rendimento di grandi aziende che operano in paesi sviluppati e agiscono in un'ottica di CSR e gli FTSE4GOOD indices che raggruppano una serie di società caratterizzate dall'attuazione di investimenti etici e le valutano in base alle informazioni che si ottengono da dei questionari, dai loro report annuali e dal loro sito internet. Vi sono poi le iniziative multistakeholder che vengono indicate in partnership tra imprese e hanno lo scopo di condividere risorse e idee. Infine, il social rating e il social auditing, di natura contabile, riguardano rispettivamente la gestione socialmente responsabile dell'impresa e il

processo di redazione del bilancio sociale e la dimostrazione di veridicità delle informazioni che contiene (Balluchi, Furlotti, 2017).

Ci sono inoltre sei fattori da analizzare per comprendere se le azioni intraprese da un'organizzazione sono caratterizzate da CSR o meno (Crane, Matten, Spence, 2008):

- le azioni sono principalmente volontarie;
- le esternalità vengono affrontate;
- i vari stakeholders sono considerati;
- gli interessi sociali e ambientali vengono integrati;
- la CSR viene adottata nei sistemi di valore quindi nelle credenze e negli atteggiamenti di un'organizzazione;
- la CSR è operativa (riguarda più che semplici atti caritatevoli).

La Società Benefit implementa e supporta la CSR infatti: formare un Benefit Corporation è un'azione volontaria, un'azienda sceglie se operare con questa forma legale o meno. La gestione delle esternalità viene esplicitata nella definizione di beneficio pubblico generale, viene chiarito infatti fin da subito che la società deve apportare un beneficio positivo alla società. I doveri degli amministratori comprendono l'obbligo di prendere in considerazione i vari stakeholders e anche l'ambiente locale e globale. Essere una BC significa che queste affermazioni sono incluse nello Statuto e di conseguenza sono considerate valori fondamentali. La Corporate Social Responsibility inoltre è inserita nel tessuto delle Benefit Corporation grazie alla relazione annuale sul perseguimento del beneficio comune (Hiller, 2013).

L'impiego di pratiche di CSR non rappresenta solo un impegno economico ma anche una vera e propria strategia di gestione d'impresa che comprende una serie di considerazioni da includere nelle varie scelte aziendali, in particolare decisioni etiche, sociali e ambientali. Queste ultime potrebbero richiedere un cambiamento dei processi, delle risorse, delle competenze e dei fattori di competizione (Arru, Ruggieri, 2016). È un nuovo approccio strategico capace di generare benefici interni ed esterni all'azienda, infatti i vantaggi associati all'adozione e alla diffusione della Corporate Social Responsibility si muovono in due dimensioni:

- interna: riguarda l'organizzazione aziendale nel complesso, la gestione delle risorse umane al fine di aumentare la motivazione, l'impegno e la fedeltà dei

dipendenti, le politiche in merito alla salute e alla sicurezza sul posto di lavoro, il controllo degli effetti sull'ambiente e la gestione delle risorse naturali;

- esterna: comprende i soggetti che entrano in contatto con l'impresa quindi, i fornitori, i clienti, i consumatori, le comunità locali, i partner economici, la considerazione dei problemi ambientali a livello mondiale e il rispetto dei diritti umani lungo tutta la filiera produttiva.

Migliorando le relazioni con gli attori interni ed esterni l'impresa otterrà effetti positivi a livello di reputazione e immagine aziendale. Riuscirà inoltre a guadagnare la fiducia delle comunità locali, dei partner commerciali e più in generale il consenso della società civile in quanto dimostra di operare come un buon cittadino. Considerando la figura del dipendente, l'impresa potrà sviluppare nuove capacità legate al knowhow o sfruttare più efficientemente le risorse già possedute tramite azioni volte a migliorare l'apprendimento, la motivazione e l'impegno dei collaboratori al fine di ridurre il tasso di rotazione e migliorare l'atteggiamento sul posto di lavoro. Tutto questo può, a sua volta, portare ad un incremento del fatturato.

2.4 La sostenibilità ambientale

La dimensione della sostenibilità ambientale all'interno delle attività aziendali rappresenta un tema di crescente importanza. Per le aziende infatti, l'impegno di ridurre il proprio impatto ambientale cambiando processi, strutture e sistemi decisionali rappresenta una condizione indispensabile per ottenere competitività e legittimazione sociale. L'attenzione dell'azienda verso la sostenibilità ambientale è un argomento che riguarda in particolare le Società Benefit.

Per gestione ambientale interna s'intende la presa, all'interno dell'azienda, di decisioni che favoriscono l'implementazione delle pratiche di sostenibilità (Cinquini, Passetti, Tenucci, 2016).

La trasformazione a un'economia più circolare rappresenta una parte significativa degli sforzi per rinnovare l'economia europea, direzionandola verso una linea più sostenibile. Il 2 dicembre 2015 la Commissione Europea ha adottato un ricco piano d'azione per contribuire a velocizzare il passaggio dell'Europa verso un'economia circolare e favorire una crescita economica sostenibile. Questo piano d'azione comprende misure relative all'intero ciclo di vita dei prodotti, dalla progettazione all'approvvigionamento, alla

produzione e al consumo fino allo smaltimento e alla gestione dei rifiuti. È dunque necessario il superamento dell'approccio classico lineare "prendere, fare, smaltire" (Report from the Commission to the European Parliament, 2019).

Un ruolo chiave per uno sviluppo sostenibile è svolto infatti dalla gestione dei rifiuti sia nei paesi in via di sviluppo sia in quelli industrializzati. Essa riguarda la raccolta, il trattamento, il trasporto dei rifiuti e più in generale il controllo della produzione degli stessi. Il nuovo schema di sviluppo proposto da un'economia circolare si basa su tre pilastri fondamentali: l'idea del riutilizzo dei rifiuti, le potenzialità delle attività di riciclaggio (per lo sfruttamento dei rifiuti come materie prime e secondarie) e la necessità di ripensare il ciclo di vita dei beni.

Gli Stati, vista la scarsità delle risorse naturali che caratterizza l'Unione Europea, dovrebbero sforzarsi per ottenere un uso più efficiente dei rifiuti in particolare trasformandoli in risorse che possono essere riutilizzate come materie prime in futuro (Bartolacci, Paolini, Soverchia, Zigiotti, 2016).

La cosiddetta "brown economy" è basata sul classico approccio lineare caratterizzato dal capitale economico, dallo sfruttamento e dall'elevato consumo di risorse che porta ad un breve ciclo di vita dei prodotti. Tuttavia la necessità di ridurre la quantità di risorse naturali ed energetiche utilizzate nella creazione di un prodotto o servizio e allo stesso tempo aumentare le possibilità che le stesse vengano riutilizzate alla fine del ciclo di vita di un prodotto ha portato all'introduzione di nuovi modelli che promuovono il recupero o il riciclaggio. Questi stanno dando un impulso alla crescita e stanno facilitando il passaggio verso la "green economy".

È possibile considerare dei fattori chiave che abilitano il processo di sviluppo verso un'economia circolare (Poconi, Colantoni, Cividino, Mosconi, 2019):

- **riprogettazione del prodotto:** può portare allo sviluppo di nuove opportunità per la creazione di valore aggiunto tramite la combinazione di prodotti e servizi. Vi è la necessità di intervenire già nella fase di progettazione di un prodotto ridisegnandolo o sviluppandolo usando il concetto di Eco design vale a dire nel rispetto dell'ambiente in cui viviamo, è fondamentale anche il concetto di prodotto che può essere smontato e i cui componenti possono venire riasssemblati e riconfigurati;

- riprogettazione dei processi: i processi di produzione devono affrontare il problema dello spreco e della riduzione dei consumi energetici, dell'impatto ambientale e del passaggio a fonti di energia rinnovabili. Le aziende cercheranno quindi di produrre e distribuire sul mercato un prodotto o un servizio che soddisfi una specifica esigenza del cliente salvaguardando allo stesso tempo la sostenibilità della produzione e della fornitura di prodotti e servizi;
- innovazione del modello di business: inteso come l'insieme delle strategie e tattiche organizzative attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo. L'obiettivo è di renderlo più circolare così da generare enormi risparmi e benefici economici per l'intera comunità e l'ambiente;
- riduzione o riutilizzo dei rifiuti: genera vantaggi legati al minor utilizzo delle materie prime, alla produzione di beni con cicli di vita più lunghi e al riciclo di materiali e componenti;
- la regolamentazione: è spesso vista come una barriera inadeguata a sostenere il cambiamento. È necessario infatti che gli Stati adottino una visione globale degli sprechi e applichino una regolamentazione appropriata al fine di promuovere lo sviluppo dell'economia circolare. Un fattore che favorisce lo sviluppo di un'economia circolare può essere l'erogazione di stimoli finanziari e fiscali;
- le cooperazioni potenziali: rappresentano la base per le strategie di successo dell'economia circolare e per l'attivazione della simbiosi industriale. Per simbiosi industriale s'intende l'interconnessione tra diversi stabilimenti industriali al fine di ottimizzare il riutilizzo di risorse solitamente considerate scarti. Queste possono riguardare rifiuti e prodotti e quindi risorse di tipo materiale oppure energia, servizi e competenze. Essa richiede che le organizzazioni agiscano in una prospettiva di integrazione globale per quanto riguarda gli aspetti sociali, ambientali ed economici;
- il comportamento dei consumatori: è necessario stimolare un cambiamento nelle abitudini di consumo, che deve essere guidato da un mutamento generale nella cultura dei consumatori e dei produttori. In particolare, per i prodotti ciò includerebbe una considerazione del loro potenziale di riciclaggio o riutilizzo e un'osservazione sulla loro possibilità di essere facilmente smontati e riasssemblati in nuove forme. Tuttavia, la consapevolezza del consumatore sull'economia

circolare potrebbe non tradursi direttamente nella volontà di pagare per prodotti più sani.

La diffusione dell'economia circolare presuppone dunque l'adozione della forma societaria di Benefit Corporation in quanto essa mira a stimolare il processo decisionale affinché sostenga comportamenti orientati alla sostenibilità ambientale, un uso più efficiente delle risorse e il rispetto dei valori etici, sociali e ambientali.

2.5 Conclusioni

In questo secondo capitolo ho voluto distaccarmi dal tema di Società Benefit in senso stretto e focalizzarmi per lo più su degli argomenti ad essa collegati e di particolare importanza. La CSR e la sostenibilità ambientale sono infatti dei fattori di rilievo per la salvaguardia del nostro futuro, inoltre decisioni in merito a questi temi potrebbero avere un impatto a livello di gestione aziendale andando a modificare processi, strutture e sistemi decisionali. Sempre più aziende stanno attribuendo peso a questioni in tema di società e ambiente in quanto stanno realizzando come queste contribuiscano a generare la strategia competitiva di un'organizzazione.

Ho voluto spiegare come il solo atto di costituzione di una Società Benefit sia un'azione caratterizzata da CSR, perché un'impresa in generale dovrebbe migliorare le relazioni con gli attori interni ed esterni e come essa possa impegnarsi per ridurre il proprio impatto ambientale.

Il prossimo capitolo sarà incentrato invece sull'analisi di due casi di aziende che sono diventate Società Benefit. Questo permetterà di comprendere meglio cosa significa operare con questa forma giuridica e capire come le aziende mettano in pratica i principi e i valori fondamentali enunciati finora.

3. CAPITOLO TERZO - *DAL CASO NATIVA ALLE FARMACIE AFAM*

3.1 Introduzione

L'ultimo capitolo è volto ad analizzare due imprese: Nativa, prima impresa a diventare Società Benefit in Europa e prima Certified B Corp in Italia e Farmacie Fiorentine Afam, prima società a capitale misto pubblico-privato a cambiare forma societaria in favore di questo nuovo modello.

Il primo paragrafo è dedicato al caso Nativa, una società di consulenza in tema di sostenibilità che collabora con una serie di imprese. Inizialmente elencherò in modo dettagliato le diverse fasi che compongono il sistema operativo di questa impresa dopodiché approfondirò alcuni esempi di organizzazioni aiutate da essa come Geox con la creazione del ristorante aziendale e l'introduzione della linea NEW:DO. Infine tratterò in breve il tema delle certificazioni LEED e BREEAM e dei diversi primati ottenuti da Nativa.

Il secondo caso, piuttosto recente, verrà trattato nel secondo e nel terzo paragrafo nella quale discuterò della composizione delle Farmacie Comunalì Firenze AFAM e dei pensieri fondamentali di Massimo Mercati, presidente della società, di Venanzio Gizzi, presidente di Assofarm - Federazione Nazionale delle Farmacie Comunalì e di Uefs (Unione europea delle farmacie sociali) e di Paolo Di Cesare, co-fondatore di Nativa.

Infine studierò le cinque aree d'impatto comprese nello statuto di AFAM: comunità, supporto alla ricerca, categorie svantaggiate, stranieri e turisti, educazione e prevenzione e con una serie di tabelle metterò a confronto gli obiettivi prefissati per l'anno 2018 per le diverse finalità di beneficio comune elencate e i relativi risultati conseguiti.

3.2 Nativa

Risulta interessante analizzare il caso dell'azienda italiana Nativa, country partner di B Lab per l'Italia, fondata da Paolo Di Cesare ed Eric Ezechieli. È stata la prima impresa ad abbracciare lo stato giuridico di Società Benefit in Europa e, nel febbraio 2013, la prima

Certified B Corp in Italia. Si è rilevata anche un attore chiave nell'introduzione della legge che disciplina le Benefit Corporation (Società Benefit) in Italia.

Quest'impresa è convinta che si possa fare successo in molti modi ma per cambiare veramente il mondo e per essere leader in futuro sia necessario agire con lo scopo di creare un impatto positivo per le persone e per il pianeta. Vuole far sì che l'Italia diventi un modello di innovazione sostenibile per il mondo (<https://nativab.com/nativa/>). Essa è una società di consulenza in tema di sostenibilità, collabora con imprese con lo scopo di aiutare loro a svilupparsi e rigenerare allo stesso tempo la società, l'ambiente e l'economia in generale e creare così un impatto positivo nel mondo. Vuole far sì che progettando le attività umane e le imprese venga valorizzata allo stesso tempo la felicità delle persone e si migliorino la società e la biosfera.

Adotta un sistema operativo che è il risultato di un insieme di approcci complementari e si compone di varie fasi (<https://nativab.com/en/system/>):

- immaginare l'impatto: se si vuole riscontrare un cambiamento positivo è necessario immaginare fin da subito la fine, pensare quindi al futuro che si vuole creare (backcasting) e anche una strategia chiara su come ottenere ciò. Dopodiché vengono identificati i problemi rilevanti così da dare priorità alle questioni più importanti e viene sviluppato di conseguenza un piano d'azione. Infine si cerca di ampliare la visione del futuro coinvolgendo gli stakeholder principali;
- migliorare l'impatto: l'obiettivo è trasformare il potenziale in progetti, le intenzioni in azioni e la visione in realtà. Bisogna adottare un determinato modello di business, pensare e modificare certe pratiche e processi al fine di progettare prodotti circolari, sviluppare spazi e architetture che permettano un forte impatto positivo e consentire al proprio team di essere un campione d'impatto;
- ridimensionare l'impatto: il cambiamento significativo deve andare oltre le porte di un'azienda. È necessario unirsi al movimento delle imprese B Corp in quanto essere parte di questa comunità conferisce prestigio reputazionale alle imprese, sfruttare le tecnologie esponenziali (caratterizzate da una crescita non lineare, definite da rapide accelerazioni e da risultati raggiunti progressivamente come ad esempio robotica, stampa 3D, intelligenza artificiale) e sviluppare e progettare nuove linee di business caratterizzate da design innovativo;

- comunicare l'impatto: lo sviluppo necessita di esempi positivi e marchi valorosi per coinvolgere più persone possibili. Per elevare il marchio è indispensabile l'utilizzo di messaggi distintivi e di rilievo, per coinvolgere il pubblico bisogna sviluppare campagne interessanti dove si raccontano le proprie storie e si segnala il proprio impatto. Bisogna porre molta attenzione alla comunicazione e a come i valori e gli scopi dell'azienda siano incorporati in essa;
- misurare l'impatto: si tratta di confrontare il proprio impatto rispetto a quello delle migliori imprese B Corp nel mondo. Dopodiché bisogna valutare i propri prodotti lungo tutto il ciclo di vita per vedere se sono in grado di rispettare i principi di un'economia circolare e considerare anche l'impatto della supply chain in generale dunque dell'insieme di organizzazioni, persone, attività e risorse coinvolte nel trasferimento di un prodotto o un servizio dal fornitore al cliente.

Per comprendere meglio come opera quest'impresa e per mettere in pratica i suoi ideali e valori è possibile analizzare degli esempi di organizzazioni che interagiscono con essa.

Nativa collabora con le aziende in progetti di sviluppo ed evoluzione e applica principi di innovazione sostenibile anche nei processi di costruzione in quanto ogni scelta progettuale e costruttiva è importante. Una di queste è Geox che ha investito nella creazione del ristorante aziendale presente all'interno della sede di Montebelluna, non è considerato una semplice mensa ma uno spazio caratterizzato dalla scelta accurata delle materie prime a partire da quelle con cui è stata realizzata la struttura, di ultima generazione e a basso impatto ambientale, fino agli ingredienti utilizzati nei menù e prevalentemente a km0. Il ristorante inoltre ospita le migliori condizioni di comfort interno per i clienti, pone attenzione ai bisogni del personale impiegato e al consumo di energia e premia l'uso di biciclette ("Nasce il ristorante aziendale Geox").

Un altro interessante esempio è l'introduzione da parte della stessa impresa della linea di calzature NEW:DO, la prima al mondo che, oltre a respirare grazie alla suola traspirante e impermeabile, è totalmente guidata dai principi di sostenibilità. Il processo di produzione e la costruzione del bene vengono rivisti attentamente per far sì che ogni materiale venga selezionato allo scopo di ridurre al minimo l'impatto ambientale e il design venga sviluppato per ridurre l'utilizzo delle risorse. Viene definita la scarpa "ecosostenibile" in quanto il processo di produzione è caratterizzato da un minor consumo energetico e di acqua, la pelle è stata conciata garantendo una produzione "metal free",

viene rifinita con cere naturali e proviene da una conceria italiana dotata di certificazione ICEC (Istituto di Certificazione della Qualità per l'Industria Conciaria). Le materie prime vengono acquistate nei pressi della fabbrica di produzione così da ridurre gli effetti del trasporto. La gomma utilizzata per la calzatura è di origine vegetale e rinnovabile, estratta dall'albero Hevea, può essere riciclata e riutilizzata. Infine per ridurre la complessità del processo produttivo vengono utilizzati metà dei materiali presenti anche nella produzione di una normale scarpa GEOX ("NEW:DO Innovazione Sostenibile con Geox Inspired"). Altre aziende come Versace, KIKO e OVS hanno iniziato ad adottare strategie di progettazione e costruzione dei punti vendita che riducono al minimo l'impatto sull'ambiente esterno e allo stesso tempo offrono un comfort elevato. I negozi rappresentano infatti lo stile di vita proposto dal marchio, l'allestimento stimola la sfera emotiva dei clienti al momento dell'acquisto e in generale durante il tempo trascorso in negozio. L'adozione di pratiche internazionali di bioedilizia ha portato al raggiungimento, in alcuni casi, delle certificazioni LEED (Leadership in Environmental and Energy Design) e BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) che vogliono raccontare l'impegno delle imprese in tema di sostenibilità, possono essere applicate a qualsiasi tipo di edificio e considerano aspetti come il risparmio energetico ed idrico, la riduzione delle emissioni di CO₂, i materiali e le risorse impiegati nei processi di produzione.

A questo proposito Nativa ha realizzato diversi primati (<https://nativalab.com/architecture/>) come ad esempio il più alto numero di negozi certificati LEED a Londra, il primo ristorante aziendale certificato LEED in Italia, il primo negozio certificato a Milano con il protocollo BREEAM.

3.3 Farmacie Comunali Firenze: AFAM

Il concetto di valore condiviso, come ho già specificato nei precedenti capitoli, riguarda più che un semplice atto di beneficenza o donazione ma un vero e proprio business che si occupa di problematiche sociali (come quelle dell'acqua, dell'alimentazione o della salute nel mondo) in modo profittevole. Molte opportunità di mercato derivano dai più grandi problemi che l'umanità deve risolvere, tanto che le organizzazioni potrebbero scoprire nuovi modi di fare business, entrare in nuovi mercati, soddisfare nuovi bisogni e svilupparsi.

L'industria farmaceutica che, visto il livello di prezzi e le modalità di distribuzione dei prodotti, si è arricchita servendo da sempre un numero limitato di clienti e ignorando miliardi di persone che vivono in paesi dove manca un solido sistema sanitario e che hanno però la stessa esigenza di farmaci di tutti gli altri. Adesso che si è sviluppata una nuova mentalità essa si accorge di aver sottovalutato questo potenziale nuovo mercato, capisce che è ora di cambiare sistema e catena di valore per ricavare una fonte di innovazione da un contesto definito terzo modo ("Michael Porter: Sociale e ambiente devono entrare nel core business").

Un caso interessante e alquanto recente è quello dell'Azienda Farmaceutica Municipalizzata AFAM (Farmacie Comunali Firenze), che nel marzo 2018 è stata la prima società a capitale misto pubblico-privato a cambiare forma societaria e diventare Società Benefit in Europa, nello statuto essa esprime la propria missione di servizio alle persone e di promozione di una salute consapevole. La quota azionaria di maggioranza di Afam è stata acquisita nel 2016 da Apoteca Natura S.p.A., una rete internazionale di farmacie appartenente al gruppo Aboca e specializzate in automedicazione, prevenzione, prodotti naturali.

Al momento l'azienda è composta da (<http://www.farmaciecomunalfirenze.it/it/chi-siamo>):

- 21 farmacie comunali;
- 14 studi medici;
- 1 magazzino centrale;
- 1 sede direzionale e amministrativa.

Il presidente della società Massimo Mercati sostiene che il perseguimento del bene comune e l'esercizio di una funzione economico sociale sono valori incorporati nel DNA della società ed è possibile dimostrare che questo approccio consente alle imprese di affermarsi sul mercato ed avere successo, solo quelle che sapranno unire profitto e bene comune potranno competere in futuro. Lo stesso Mercati afferma inoltre che i consumatori concedono la loro fiducia, che è un importante fonte di successo, solo a quelle imprese che operano creando valore per la società sia a livello locale che globale. Venanzio Gizzi, presidente di Assofarm - Federazione Nazionale delle Farmacie Comunali e di Uefs (Unione europea delle farmacie sociali), appoggia la svolta societaria dell'afam in quanto crede che indirizzi l'impresa verso una via che non punta

esclusivamente alla salute dei bilanci di una farmacia ma considera il bisogno sanitario del cittadino come valore primario. Esso aggiunge inoltre che chiunque condivida questa filosofia sociale troverà sempre aperte le porte della Uefs.

La società Nativa ha affiancato Afam nel percorso di trasformazione, Paolo Di Cesare, co-fondatore di Nativa, spiega che presto sarà compreso da tutti che un'organizzazione può esistere solo con duplice finalità in quanto le B Corp rappresentano ormai il modello d'impresa del XXI secolo che si sta rapidamente diffondendo in Italia ("Firenze, le farmacie comunali diventano società benefit").

Le farmacie dell'Afam di Firenze hanno inoltre un altro primato: sono il primo esempio di società farmacie a ottenere il prestigioso riconoscimento della certificazione B Corp aggiungendosi così alle 85 aziende italiane e alle 2.700 aziende certificate B Corp nel mondo. Anche Dario Nardella, sindaco di Firenze, saluta positivamente questa certificazione e chiarisce che le farmacie della città offrono ai cittadini servizi di qualità e stanno diventando sempre più un centro di servizi socio-assistenziali di base per garantire il benessere dei cittadini e perseguire l'interesse pubblico ("Afam Firenze prima società di farmacie certificata B Corp, premiata la scelta del modello etico-sociale").

È possibile individuare diverse aree d'impatto comprese nello statuto di AFAM (<http://www.farmaciecomunalfirenze.it/it/notizie/>):

- comunità: AFAM eroga farmaci, parafarmaci e mette a disposizione una serie di servizi di tutela della salute e locali adeguati per l'erogazione di prestazioni sanitarie anche in zone territoriali periferiche;
- supporto alla ricerca: AFAM esercita un impegno costante nell'attività di ricerca collaborando con Università, Aziende ospedaliere e altri enti;
- categorie svantaggiate: AFAM supporta le categorie più fragili attraverso:
 - laboratori di integrazione sociale;
 - voucher per la dispensazione gratuita di medicinali alle fasce deboli;
 - voucher mamma, un kit di prodotti per ogni neonato;
- stranieri e turisti: AFAM si impegna a facilitare l'esperienza e risolvere problemi di persone straniere e turisti e a superare le diverse barriere linguistiche e culturali;
- educazione e prevenzione: AFAM investe nella formazione dei propri farmacisti, organizza campagne di prevenzione, informazione, manifestazioni e laboratori per il pubblico come ad esempio progetti di educazione ambientale e sanitaria nelle

scuole o passeggiate della salute nei diversi quartieri di Firenze. Queste ultime vogliono riconoscere lo sport come attività per mantenere in efficienza il corpo ma anche come occasione per socializzare.

3.4 Le finalità di beneficio comune di AFAM

La relazione d’impatto di AFAM relativa al primo anno dopo l’evoluzione in Società Benefit, disponibile sul sito ufficiale delle Società Benefit, rendiconta i risultati raggiunti nel 2018 e definisce gli obiettivi per il 2019 (<http://www.societabenefit.net/obblighi-di-reportistica/>). La società ha per oggetto le finalità di beneficio comune elencate nel paragrafo precedente e che è possibile analizzare più nel dettaglio. In seguito verrà fatto un confronto fra i principali obiettivi prefissati per il 2018 e la situazione reale in riferimento a tutte le aree d’impatto comprese nello statuto (Relazione di Impatto 2019, ANNO UNO).

Considerando la comunità, nel corso del 2018 l’Azienda ha rafforzato la propria presenza sul territorio decentrando due farmacie dal centro storico verso la periferia per garantire l’accessibilità del servizio a tutta la popolazione, inoltre dalla tabella 1 è possibile verificare se l’azienda ha fatto altri progressi o meno.

Tabella 1: obiettivi e risultati a confronto

<u>Obiettivi 2018</u>	<u>Stato</u>
3 farmacie distribuite nelle zone strategiche della città con orario 24H/365 7 farmacie a orario continuato 1 farmacia a orario notturno	3 farmacie 24H/365 8 farmacie a orario continuato di cui 1 farmacia con orario notturno
Offerta di servizi di autodiagnosi in almeno 8 farmacie	Servizio attivo in 9 farmacie
Attivazione del servizio di noleggio tiralatte elettrico in almeno 8 farmacie in prossimità delle strutture ospedaliere	Servizio attivo in 9 farmacie
Introduzione del servizio di noleggio holter pressorio ed elettrocardiogramma nelle farmacie che hanno uno spazio di almeno 9,5 mq per l’autodiagnosi	Servizio introdotto in 3 farmacie, tutte quelle con spazio adeguato
Offerta del servizio CUP in tutte le farmacie per la prenotazione dei servizi sanitari	Servizi CUP attivi nel 100% delle farmacie

Fonte: Relazione di Impatto 2019

In riferimento all’integrazione sanitaria e supporto alla ricerca, le farmacie AFAM hanno partecipato allo studio DIabetes MAnagement in COmmunity Pharmacy (DIMACOP) con l’obiettivo di: analizzare i principali fattori implicati nella patologia diabetica,

educare i pazienti ad una corretta gestione del diabete e formare dei farmacisti esperti nell'argomento. La tabella 2 elenca più in particolare gli obiettivi prefissati.

Tabella 2: obiettivi e risultati a confronto

<u>Obiettivi 2018</u>	<u>Stato</u>
Organizzazione di un evento di formazione in riferimento all'argomento in questione	Coinvolti 25 medici e farmacisti
Reclutamento in almeno una farmacia di pazienti diabetici per l'adesione al progetto DIMACOP	Coinvolte 2 farmacie nel progetto

Fonte: Relazione di Impatto 2019

Analizzando la terza finalità specifica di beneficio comune, le categorie svantaggiate, è possibile considerare un nuovo progetto di sostegno ai nuovi nati di Firenze il quale prevede la distribuzione di voucher mamma. I nuovi nati ricevono una lettera di benvenuto dal Sindaco insieme ad un kit di prodotti per il bebè da ritirare in farmacia e un dépliant orientativo su tutti i servizi per i genitori. Nel 2018 l'iniziativa ha avuto successo, sono stati ritirati più di 1600 kit, rispetto alla media di 2000 nati all'anno a Firenze. La tabella 3 identifica altri obiettivi rilevanti e i rispettivi risultati.

Tabella 3: obiettivi e risultati a confronto

<u>Obiettivi 2018</u>	<u>Stato</u>
Distribuzione gratuita di farmaci e parafarmaci non dispensati gratuitamente dal Servizio Sanitario Nazionale (SSN) ad enti e partner	Servizio svolto attraverso l'associazione "Coordinamento Toscano Marginalità" (CTM) e rivolto a soggetti senza fissa dimora o in situazione di grave disagio economico e sanitario
Distribuzione di voucher alle fasce deboli per l'acquisto di medicinali non dispensati gratuitamente dal SSN	Progetto in fase di revisione

Fonte: Relazione di Impatto 2019

Per l'anno 2019 l'azienda ha già fissato ulteriori obiettivi: vuole adottare una politica che garantisca il miglior rapporto qualità-prezzo per agevolare le fasce più deboli e attraverso il consiglio punta a promuovere tra i pazienti la cultura del farmaco equivalente, vale a dire quello che presenta lo stesso principio attivo, la stessa dose e via di somministrazione rispetto al "farmaco di marca".

In riferimento all'area stranieri e turisti l'obiettivo è quello di incrementare il senso di sicurezza degli stranieri che vivono in città. Osservando la tabella 4 è possibile notare che l'azienda, che aveva precedentemente fissato dei traguardi, non è stata in grado di raggiungerli nell'anno 2018.

Tabella 4: obiettivi e risultati a confronto

<u>Obiettivi 2018</u>	<u>Stato</u>
Erogazione, presso la Farmacia di Santa Maria Novella, di un servizio di interpretariato multilingue attraverso call-center	In fase di attivazione
Realizzazione di opuscoli informativi da distribuire presso i centri di accoglienza turistica, farmacie e alberghi per riferire ai turisti delle strutture e dei servizi sanitari fiorentini	In fase di attivazione
Attivazione di un servizio di mediazione culturale su tematiche di salute	In fase di revisione

Fonte: Relazione di Impatto 2019

Per finire, la quinta finalità specifica di beneficio comune riguarda l'educazione e la prevenzione. Nel corso del 2018 infatti, AFAM ha organizzato una serie di incontri rivolti alle scuole con lo scopo di educare bambini e famiglie sul giusto comportamento alimentare e di realizzare una campagna di valutazione nutrizionale. Ha promosso anche degli incontri rivolti alle scuole medie inferiori e superiori per la diffusione di conoscenze scientifiche sui temi ambiente-salute e la diffusione della consapevolezza degli effetti che l'inquinamento provoca sulla salute dell'uomo. Infine, è stato sviluppato un progetto rivolto alle scuole primarie che ha l'obiettivo di accompagnare i bambini in un percorso in cui arte e scienza si incontrano. La tabella 5 specifica alcuni principali obiettivi in tema di educazione e prevenzione.

Tabella 5: obiettivi e risultati a confronto

<u>Obiettivi 2018</u>	<u>Stato</u>
Organizzazione di almeno 5 passeggiate della salute	Svolte le 5 passeggiate della salute previste
Realizzazione di almeno 3 attività educative rivolte ai bambini e ai ragazzi in collaborazione con il Comune di Firenze	Svolte le 3 attività in programma
Realizzazione di almeno 11 incontri di educazione ambientale e sanitaria nelle scuole in collaborazione con ISDE (Medici per l'ambiente).	Svolti 11 incontri
Distribuzione di opuscoli informativi sui diversi temi di prevenzione	Servizio attivato in tutte le farmacie

Fonte: Relazione di Impatto 2019

3.5 Conclusioni

Lo scopo di questo capitolo era quello di illustrare le caratteristiche e le attività principali svolte da alcune imprese trasformatesi in Società Benefit così da comprendere meglio il funzionamento e gli obiettivi di questo tipo di società.

Questi ultimi variano da organizzazione a organizzazione ma sono accomunati dal fatto che l'impresa deve in qualche modo generare, tramite lo svolgimento della propria attività, un beneficio alla società e all'ambiente. In ogni caso il beneficio comune non deve discostarsi dalla mission dell'azienda e dai suoi obiettivi e deve essere fortemente connesso con il core business dell'impresa.

Ho scelto di approfondire il caso della società di consulenza Nativa perché ho ritenuto interessante capire come essa contribuisca ad aiutare molte aziende a diventare degli esempi positivi per il mondo e in che modo queste ultime diventino dei modelli di innovazione sostenibile.

In riferimento alle Farmacie Comunali Firenze AFAM attraverso l'analisi delle diverse aree d'impatto comprese nello statuto ho reputato interessante dimostrare come l'impresa agisca in relazione a diversi livelli e quali effetti sia in grado di produrre.

Studiare la nuova forma societaria di Società Benefit può essere di rilevante importanza dal momento in cui si sta diffondendo nel nostro Paese, e non solo, con grande velocità. Negli ultimi anni infatti è sempre più elevato il numero di imprese che hanno un particolare interesse verso la responsabilità sociale d'impresa e in generale verso valori etici, di tutela sociale e ambientale.

4. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

4.1 Libri e articoli scientifici

Arru, B., & Ruggieri, M. (2016). I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale. *Economia aziendale online*, 7(1), 17-41.

Balluchi, F., Furlotti, K. (2017). La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile: Profili di governance e di accountability.

Barile, S., & Saviano, M. (2008). Le basi del pensiero sistemico: la dicotomia struttura-sistema (Foundation of Systems Thinking: The Structure-System Dichotomy). *L'impresa come sistema*. Giappichelli, Torino, 63-81

Bartolacci, F., Paolini, A., Soverchia, M., & Zigiotti, E. (2016). Le imprese nell'economia circolare: alla ricerca di nuovi modelli di business. *Journal of Management*, (3), 1-14.

Bertarini, B. (2016). La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit. *Diritto e giustizia*, 14, 1-23.

Blount, J., & Offei-Danso, K. (2012). The benefit corporation: A questionable solution to a non-existent problem. *Mary's LJ*, 44, 617.

Castellani G., De Rossi D., Rampa A., 2016, Le società benefit: la nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment. *Fondazione Nazionale dei Commercialisti*

Chu, J. (2012). Filling a nonexistent gap: Benefit Corporations and the myth of shareholder wealth maximization. *S. Cal. Interdisc. LJ*, 22, 155.

Cinquini, L., Passetti, E., & Tenucci, A. (2016). La sostenibilità ambientale in azienda: quale relazione tra disclosure volontaria e gestione interna? *Management Control*.

Commissione delle Comunità europee, Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, Bruxelles, 2001.

Consiglio europeo di Lisbona, Conclusioni Della Presidenza, 23 e 24 marzo 2000.

Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (Eds.). (2008). *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*. Routledge.

Disegno di legge n.1882, comunicato alla Presidenza il 17 aprile 2015. Disposizioni per la diffusione di società che perseguono il duplice scopo di lucro e di beneficio comune

- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of management review*, 24(2), 191-205.
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2011). Hybrid organizations: the next chapter in sustainable business.
- Hiller, J. S. (2013). The benefit corporation and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 287-301.
- Isabella, C. (2015) Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit. *Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili*.
- Lanza, G. G. (2017). Nuove sinergie tra territori e imprese: le benefit corporation come possibili attori di sviluppo sostenibile. *Documenti geografici*, (1), 37-61.
- Legge del 28/12/2015 n. 208, Art.1, Commi 376-384, pubblicata in *Gazzetta Ufficiale* n. 302 del 30 dicembre 2015. Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016).
- Logsdon, J. M., & Wood, D. J. (2002). Reputation as an emerging construct in the business and society field: An introduction. *Business & Society*, 41(4), 365-370.
- Marquis, C., Klaber, A., & Thomason, B. (2010). B Lab: Building a new sector of the economy. *Harvard Business School Case*, 411047.
- Painter, J. (2006). Territory-network, *Association of American Geographer Annual Meeting*, Chicago, USA.
- Pfizer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91(9), 100-107.
- Poponi, S., Colantoni, A., Cividino, S. R., & Mosconi, E. M. (2019). The Stakeholders' Perspective within the B Corp Certification for a Circular Approach. *Sustainability*, 11(6), 1584.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. *Managing sustainable business*, 323-346.
- Relazione di Impatto 2019, ANNO UNO, Farmacie Fiorentine Afam S.p.A. Società Benefit, Febbraio 2019.

Report from the Commission to the European Parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions on the implementation of the Circular Economy Action Plan, European Commission, 2019.

Sacconi, L (2004). Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione. Cattaneo University (LIUC), LIUC Papers in Ethics, Law and Economics.

Siclari D., (2016). Le società benefit nell'ordinamento italiano.

Venturi, P., & Zandonai, F. (2016). Imprese ibride: Modelli d'innovazione sociale per rigenerare valori. Introduzione: i nuovi geografi del valore.

Woods, C. (2016). The Implications of the B Corp Movement in the Business and Human Rights Context. Notre Dame Journal of International and Comparative Law, 6(1).

4.2 Report di ricerca e fonti giornalistiche

“Afam Firenze prima società di farmacie certificata B Corp, premiata la scelta del modello etico-sociale” (2019) di RIFday - Mattinale d'informazione per il farmacista.

“Firenze, le farmacie comunali diventano società benefit” (2018) di RIFday - Mattinale d'informazione per il farmacista.

“Fondazione Enrico Mattei: in Italia costituite già 5 società Benefit” di Agi.it

“Micheal Porter: Sociale e ambiente devono entrare nel core business” (2017) di Digital4.

“Nasce il ristorante aziendale Geox” (2015) di Il Gazzettino.it

“The Deloitte Global Millennial Survey 2019” di Deloitte.

Bertolucci S. (2016). “NEW:DO Innovazione Sostenibile con Geox Inspired” di Ecoartigianato.

Fior A., Landini A. (2018). “Quante sono le società Benefit in Italia?” di CUOA Business School.

4.3 Sitografia

<http://www.farmaciecomunalfirenze.it/it/chi-siamo>

<http://www.farmaciecomunalfirenze.it/it/notizie/>

<http://www.societabenefit.net/elenco-delle-societa-benefit/>

<https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>

<https://bcorporation.net/>

<https://bcorporation.net/about-b-corps>

<https://benefitcorp.net/attorneys/model-legislation>

<https://benefitcorp.net/businesses/why-become-benefit-corp>

<https://nativelab.com/architecture/>

<https://nativelab.com/en/system/>

<https://nativelab.com/nativa/>