



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

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN
ECONOMIA E DIRITTO

TESI DI LAUREA

"Società benefit: analisi del modello di business"

RELATORE:

CH.MO PROF. LANZAVECCHIA ALBERTO

LAUREANDO: ZULIANI ALBERTO

MATRICOLA N.
1082138

ANNO ACCADEMICO 2016 – 2017

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

*A Gloria e Fabrizio,
genitori che chiunque meriterebbe di avere.*

*“Non si lotta solo nelle piazze,
nelle strade, nelle officine,
o con i discorsi, con gli scritti, con i versi:
la lotta più dura è quella che si svolge
nell’intimo delle coscienze,
nelle suture più delicate dei sentimenti.”*

Pier Paolo Pasolini, Vie nuove n.51, 28 dicembre 1961

Indice

Introduzione	7
1. Il modello “Benefit Corporation” statunitense	11
1.1 Il contesto socio-economico di riferimento	11
1.1.1 Il processo di convergenza	20
1.2 Le <i>Benefit Corporation</i>	25
1.2.1 Il modello legislativo	28
1.3 Il movimento <i>B-Corp</i>	33
1.3.1. Modalità di accesso alla certificazione <i>B-Corp</i>	35
1.3.2 Le <i>B-Corp</i> in termini numerici	38
2. L’introduzione delle “società benefit” nel contesto italiano	41
2.1 Cenni introduttivi	41
2.2 Le imprese sociali	46
2.2.1 Le cooperative sociali	47
2.2.2 Definizione di impresa sociale e relativa disciplina	49
2.2.3 Valutazione del fenomeno su base numerica	53
2.2.4 Il fallimento dell’impresa sociale e la necessaria riforma di tale modello	57
2.2.5 Il riconoscimento della finanza etica	60
2.3. Start-up Innovative a Vocazione Sociale	62
2.4 Le società benefit: approfondimento della normativa	65
2.4.1 Criticità e vantaggi del modello	75
3. Analisi dei casi di studio “Fratelli Carli S.p.A.” e “Ben & Jerry’s”	79
3.1 Descrizione aziendale dei casi di studio	82
3.1.1 Fratelli Carli S.p.A.	82
3.1.2 Ben & Jerry’s	85
3.2 Raffronto tra i rispettivi “ <i>B Impact Report</i> ”	88
3.2.1 Confronto tra il primo e il secondo “ <i>B Impact Report</i> ” di ciascuna azienda	88

3.2.2 Confronto tra i “ <i>B Impact Report 2014</i> ” delle due aziende	89
3.2.3 Analisi dell’area di valutazione “ <i>Environment</i> ” delle due aziende	92
3.2.4 Analisi dell’area di valutazione “ <i>Workers</i> ” delle due aziende	95
3.2.5 Analisi dell’area di valutazione “ <i>Community</i> ” delle due aziende	97
3.2.6 Analisi dell’area di valutazione “ <i>Governance</i> ” delle due aziende	101
Conclusioni	105
Ringraziamenti	107
Riferimenti bibliografici	109
Sitografia	113
Riferimenti legislativi	113

Introduzione

Il presente elaborato si colloca all'interno di un quadro di riferimento caratterizzato da notevole incertezza a livello economico, sociale ed istituzionale. La crisi finanziaria mondiale, iniziata nel 2007 e, per certi versi, non ancora conclusasi, ha scoperto il “vaso di Pandora”, portando alla luce le criticità del tradizionale sistema capitalistico che, fino ad allora, erano celate ad un osservatore superficiale¹.

Come è spesso accaduto nella storia dell'umanità, le situazioni di difficoltà possono paradossalmente fungere da stimolo per adottare nuove prospettive, sfruttando l'opportunità d'un tratto creatasi²

In altri termini, si può affermare, sfruttando il concetto di “antifragilità” elaborato dal matematico libanese Nassim Nicholas Taleb³, che è possibile trarre vantaggio dalla volatilità e dal caos, in quanto tutti i sistemi possiedono la capacità innata di adattarsi ed “evolvere (...) verso qualcosa di migliore”⁴.

Si spiega così la nascita negli USA, proprio nel 2007, del movimento *B-Corp*, destinato a diffondersi rapidamente in tutto il mondo e a reinventare il concetto di capitalismo su nuove basi, cogliendo l'esigenza da parte degli operatori economici di usufruire di uno strumento che spezzasse la classica dicotomia tra *profit* e *non profit*.

Nella Dichiarazione di Interdipendenza sottoscritta dalle aziende aderenti al movimento al momento del rilascio della certificazione che attesta lo status di azienda *B-Corp* si legge:

“Immaginiamo un nuovo settore dell'economia che attraverso la forza delle aziende crei benessere per tutti. Come membri di questo settore emergente e come imprenditori e investitori nelle B Corporation, riteniamo evidente che:

- *dobbiamo essere il cambiamento che vogliamo vedere nel mondo;*
- *tutte le aziende dovrebbero essere gestite in modo da creare benessere alle persone e al pianeta;*

¹ Cfr. CANFORA, L., 2017. *La schiavitù del capitale*. Bologna: Il Mulino, 72.

² Cfr. EINSTEIN, A., 2015. *Il significato della relatività. Il mondo come io lo vedo*. Roma: Newton Compton Editori.

³ Cfr. TALEB, N., N., (2013). *Antifragile. Prosperare nel disordine*. Milano: Il Saggiatore, 1°ed.

⁴ CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., MAGRASSI, L., RAMPA, A., 2016. *Le società benefit (parte II). In requiem alle imprese sociali* [online]. Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 31 luglio, 7.

- *attraverso prodotti, pratiche e profitti, le aziende dovrebbero ambire a dare beneficio a tutti.*

Per fare questo riconosciamo che ognuno di noi è dipendente dall'altro e perciò responsabile di ciascun altro, e delle generazioni future”⁵

L'intento dei promotori è decisamente ambizioso e punta a generare un concetto di imprenditorialità che ponga lo scopo di lucro e la creazione di esternalità positive per la società e per l'ambiente sul medesimo piano, senza subordinare l'uno all'altra e viceversa.

Il mutamento di paradigma proposto, che prevede il passaggio dalla centralità del capitale alla centralità della persona nel sistema economico, non può essere legittimamente considerato un vero e proprio elemento innovativo, nel momento in cui si pensa, limitandosi al contesto italiano, a figure come l'economista Giuseppe Toniolo che già nel 1873 sosteneva come l'economia non potesse prescindere dall'etica, in quanto elemento intrinseco alla stessa. O all'imprenditore Adriano Olivetti e il successo da lui ottenuto nel secondo dopoguerra alla guida dell'azienda di famiglia, bilanciando il raggiungimento del profitto con una politica di solidarietà sociale e di coinvolgimento attivo all'interno della comunità⁶.

L'introduzione dal 1 gennaio 2016 delle c.d. “società benefit” pone il nostro ordinamento giuridico all'avanguardia in Europa, essendo il primo a “recepire” il modello societario introdotto negli USA a partire dal 2010. A ciò si aggiunga il terreno fertile che questo strumento può trovare nel nostro Paese, data la tradizione imprenditoriale italiana e la *débâcle* delle imprese sociali, introdotte nel 2006, che non sono riuscite a soddisfare le esigenze degli imprenditori italiani, principalmente in virtù del divieto di distribuzione degli utili e dell'assenza di incentivi fiscali.

La limitatezza dell'istituto delle imprese sociali è ben illustrata da Maiolini, Rullani e Versari (2013, p.4) quando affermano che: *“è infatti possibile che anche imprese (...) propriamente for profit possano sviluppare un impatto sociale positivo se inserite in sistemi di creazione di valore o di innovazione mirati a trasformare la loro capacità produttiva in sviluppo sociale (come avviene nel microcredito, ad esempio)”*. L'ideatore stesso del microcredito, il Premio Nobel per la pace bengalese Muhammad Yunus, in un suo scritto del 2008⁷ (Yunus in

⁵ AA.VV., 2015. *Benefit Corporation. Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit* [online]. CSR Piemonte, giugno, 24.

⁶ OLIVETTI, A. 2012. *Ai lavoratori*. 1°ed. Roma: Edizioni di Comunità.

⁷ Cfr. YUNUS, M. (2008). *Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism*. New York: *Public Affairs Books*.

Maiolini, Rullani e Versari, p.6) ha affermato, a riguardo, che “*any innovative initiative to help people may be described as social entrepreneurship. The initiative may be economic or non-economic, for profit or not for profit*”⁸.

Le società benefit, allo stesso modo delle corrispondenti *Benefit Corporation* americane, si collocano esattamente all'interno di quest'ottica.

Lo scopo del presente lavoro è quello di descrivere finalità e modelli operativi delle *benefit corporation*, anche in confronto con istituti giuridici affini. A tal fine, il presente elaborato è strutturato come segue.

Nel primo capitolo viene preso in esame il particolare contesto socio-economico statunitense all'interno del quale si sviluppano le *Benefit Corporation*, analizzando i *trend* dalla nascita di questo movimento.

Nel secondo capitolo si effettua un confronto tra la normativa prevista dal legislatore italiano in materia di impresa sociale (con un breve *excursus* riguardante le cooperative sociali) e quella dettata per le società *benefit*, oltre ad illustrare l'istituto delle start-up innovative a vocazione sociale che presenta analogie con entrambe.

Nel terzo capitolo si analizzano due casi di studio, ovvero una nota azienda italiana produttrice d'olio (Fratelli Carli S.p.A.) e un'impresa statunitense, celebre in tutto il mondo per i suoi gelati (Ben & Jerry's), entrambe certificate B-Corp (marchio che certifica il possesso dei requisiti richiesti alle imprese *benefit*). L'approfondimento non verterà sul raffronto dei rispettivi dati economico-finanziari bensì si confronteranno i dati risultanti dalle rispettive relazioni annuali circa l'impatto generato dalle proprie attività sulla collettività e sull'ambiente.

⁸ “Ogni iniziativa innovativa per aiutare le persone può essere descritta come imprenditoria sociale. L'iniziativa può essere economia o non economica, for profit o non profit”.

1. Il modello “*Benefit Corporation*” statunitense

1.1 Il contesto socio-economico di riferimento

Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy, fondatori di B-Lab (l’ente non-profit che rilascia la certificazione *B-Corp*, priva di valore legale, alle imprese che possiedono gli standard richiesti, in seguito ad un’attenta e rigorosa fase di valutazione) non hanno immaginato un “nuovo mondo”, ma hanno interpretato una problematica già esistente, portandola alla luce.

Il processo che ha condotto alla nascita del movimento *B-Corp* nel tessuto imprenditoriale statunitense, espandendosi rapidamente su scala globale, non è infatti il risultato dell’improvvisa intuizione di imprenditori particolarmente illuminati e sensibili al tema della sostenibilità, come potrebbe apparentemente sembrare ad un osservatore poco scrupoloso.

La necessità di superare la tradizionale dicotomia esistente tra il settore *profit* e il settore *non profit* per approdare ad un modello di business che coniughi gli aspetti migliori dell’uno e dell’altro, ridefinendo i classici confini, era già stata avvertita precedentemente dai *policy makers*.

Occorre ricordare al lettore come l’ordinamento giuridico statunitense si caratterizzi per essere un sistema di *common-law*, un modello di origine anglosassone che prevede che i giudizi vengano elaborati facendo riferimento a precedenti provvedimenti giurisdizionali (in genere, sentenze) assunti in casi tra loro identici o recanti analogie, consolidandosi nel corso del tempo.⁹

Tale precisazione è utile per comprendere il peso specifico che riveste tuttora la sentenza del 1919, *Dodge v. Ford Motor Co.*, 170 N.W. 668 (Mich. 1919) nella quale si afferma il principio della “*shareholder primacy*”, secondo il quale la *corporation* detiene lo scopo primario di massimizzare il valore per gli azionisti; pertanto, gli amministratori, in quanto tali, sono tenuti ad assumere condotte e decisioni indirizzate unicamente alla massimizzazione del profitto¹⁰.

⁹ Tale modello si contrappone a quello attualmente più diffuso a livello mondiale, specialmente nell’Europa continentale, ovvero quello di *civil law*, ove la giurisprudenza non riveste un ruolo vincolante, bensì subordinato rispetto alla legislazione codificata.

¹⁰ “*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*

Il *business model* che emerge da tale pronuncia è in linea con quanto sostenuto dal pensiero economico neoclassico che pone la creazione di profitto come responsabilità primaria di un'impresa, nei limiti imposti dalla legge. In quest'ottica non rileva la condotta delle aziende nei confronti dell'ambiente e della società, anzi non è proprio considerata una tematica di loro competenza.

A riguardo, Friedman (1970, p.126)¹¹ è decisamente chiaro: “(...) *There is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.*”¹²

Esiste anche chi sostiene¹³ che gestire un'azienda ricercando benefici socialmente utili rappresenti un'aperta contraddizione ai fondamenti dell'economia di libero mercato, nonché una chiara minaccia *"to the health and vitality of our economy"*.

Tale modello ha cominciato, almeno concettualmente, ad andare in crisi in concomitanza con l'avvento di un periodo storico contraddistinto da notevole incertezza e complessità; una crisi della visione tradizionalista che ha portato i vari protagonisti della scena economica a mettere in discussione le certezze teoriche considerate, fino ad allora, inconfutabili.

Le cause sono da ricondurre, essenzialmente, a due fattori, di eguale importanza nella recente affermazione, condivisa globalmente, del concetto di “business sostenibile”¹⁴:

- La crescente sensibilità dell'opinione pubblica riguardo le tematiche sociali, legata tanto ad informazioni più facilmente accessibili (grazie alla diffusione capillare della rete internet) quanto ad un maggiore grado di preoccupazione relativo ai problemi socio-ambientali che appaiono sempre più pressanti;
- La crisi finanziaria scoppiata nel 2007.

means to attain that end, and does not extend to a change in the end itself, to the reduction of profits, or to the nondistribution of profits among stockholders in order to devote them to other purposes.” Cfr. Sentenza della Corte Suprema del Michigan del 7 febbraio 1919, causa n.47, *Dodge v. Ford Motor Co.*

¹¹ FRIEDMAN, M., 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13 settembre, 122-126.

¹² “Esiste un'unica responsabilità sociale per il business- usare le risorse e impegnarsi in attività progettate per incrementare i propri profitti nel rispetto delle regole del gioco, ovvero impegnarsi in una competizione aperta e libera senza inganno o frode”. Friedman ribadisce ulteriormente il concetto affermando di condividere lo scetticismo di Adam Smith riguardo i benefici che si possono ottenere operando “per il benessere comune”.

¹³ WINEGARDEN, W., 2006. The economics of CSR. [online] *Townhall*, 30 settembre. Disponibile su < <https://townhall.com/columnists/waynewinegarden/2006/09/30/the-economics-of-csr-n1053139> > .

¹⁴ Per la definizione di “business sostenibile” vedi *infra*, 18.

Il primo elemento è facilmente desumibile da alcuni studi e ricerche svolte negli ultimi anni. “The 2016 Deloitte Millennial Survey”¹⁵ mostra, ad esempio, come l’87% dei cosiddetti *Millennials* intervistati¹⁶ ritiene che il successo di un business non possa essere misurato solo in relazione alla sua performance finanziaria. Se, da un lato, si riscontra un aumento, rispetto ai dati del 2015, di chi condivide che le imprese debbano comportarsi in maniera etica (58% contro il 52% dell’anno precedente) e che gli amministratori debbano impegnarsi nel migliorare la società (57% contro 53%), vi è anche, dall’altro lato, una larga fetta di intervistati (54%) che vede le imprese mondiali ancora focalizzate unicamente sulla creazione di profitto.

Nell’ambito di un’analisi di mercato del 2014 ad opera di Nielsen¹⁷, leader globale del settore, è risultato come una percentuale pari al 55%¹⁸ dei consumatori intervistati pagherebbero maggiormente prodotti o servizi qualora provengano da imprese impegnate a garantire un impatto positivo sull’ambiente e sulla società.¹⁹ La stessa ricerca, svolta nel 2012, mostrava un altro dato utile ad attestare la notevole sensibilità al tema, specie tra le nuove generazioni: il 58% dei laureandi negli USA, ha sostenuto di essere pronto ad accettare uno stipendio ridotto del 15% nella prospettiva di essere impiegato presso un’azienda socialmente responsabile, in linea coi propri valori.²⁰

Il fatto che i consumatori non siano soddisfatti delle politiche socio-ambientali condotte dalle aziende mondiali è testimoniato dal dato emergente da uno studio di Accenture²¹, secondo il quale il 72% degli intervistati²² ritiene insufficiente l’impegno assunto dalle imprese e l’impatto prodotto, come si evince chiaramente dalla Figura 1.

¹⁵ AA.VV., 2016. *The Deloitte Millennial Survey* [online]. Deloitte. Disponibile su < <https://www2.deloitte.com/na/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> >

¹⁶ Il campione della ricerca è costituito da circa 7700 persone provenienti da 29 Paesi, tutte nate dopo il 1982, dotate di un titolo universitario, impiegate a tempo pieno principalmente in “*large (100+ employees), private sector organizations*”.

¹⁷ La ricerca ha interessato 30mila persone in 60 Paesi.

¹⁸ Interessante, altresì notare, come tale percentuale registri un’impennata nell’area asiatica, latino-americana e africana (tra il 63% e il 64%), mentre in Nord America e in Europa si attesti, rispettivamente, al 42% e al 40%.

¹⁹ <http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is.html>

²⁰ AA.VV., 2015. *Benefit Corporation. Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit* [online]. CSR Piemonte, giugno, 10. Disponibile su < http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm >

²¹ Accenture (2014). *The Consumer Study: From Marketing to Mattering (The UN Global Compact-Accenture Study on Sustainability)*. Accenture.

²² Campione costituito da 30mila consumatori mondiali.

Un dato che trova conferma tra i CEO stessi intervistati da Accenture nel corso di un'altra analisi²³, il 67% dei quali ha dichiarato che le imprese non stanno facendo abbastanza per affrontare le sfide della sostenibilità.

72% of people globally say business is failing to take care of the planet and society as a whole

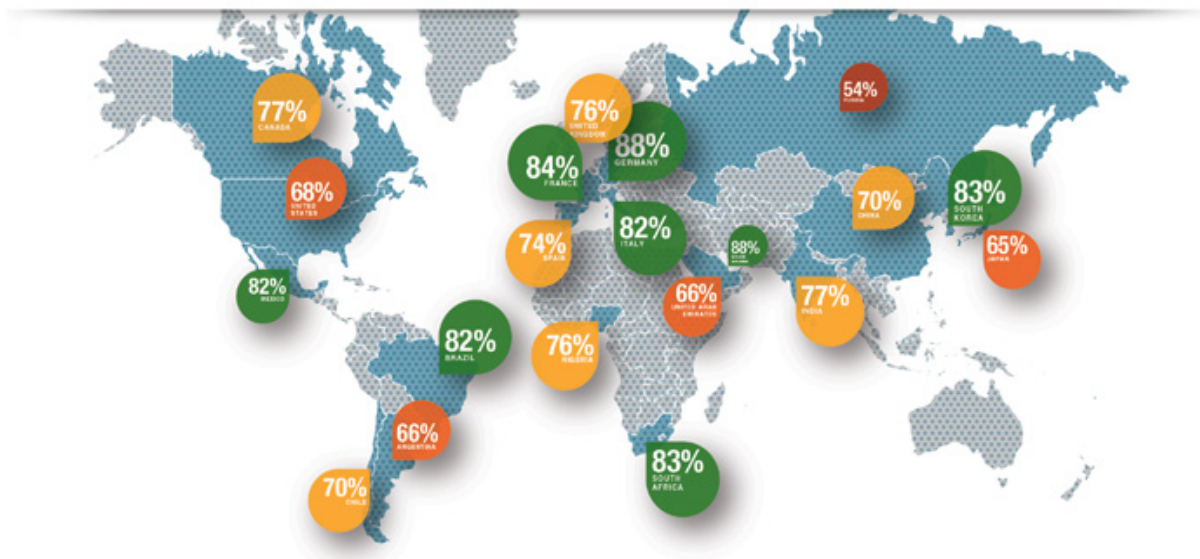


Figura 1 – Le percentuali per nazione corrispondono all'insieme di risposte "d'accordo" e "fortemente d'accordo". Fonte: Accenture (2014).

Un ultimo elemento che è bene sottolineare e che emerge sempre dallo studio di Accenture (2014) qui in esame concerne la percezione, da parte dei consumatori, di un'uguale influenza delle iniziative assunte dalle imprese e di quelle intraprese dalle istituzioni al fine di migliorare le loro vite.

Quanto al secondo fattore, la grande recessione degli ultimi anni ha invece evidenziato ulteriormente le crepe presenti in un sistema ormai superato, dando linfa ad una rivoluzione, o quanto meno ad un riassetto, dei paradigmi economici: il focus si sposta dalla massimizzazione del profitto volta a soddisfare gli azionisti al condurre il business creando un impatto positivo nel mondo.

²³ AA.VV., 2013. *The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013* [online]. Accenture, settembre. Disponibile su <
https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2013.pdf> .

In altre parole, il profitto continua ad essere perseguito, assegnando però maggior valore alle modalità che consentono il raggiungimento di tale scopo; si presta attenzione, cioè, all'impatto che le attività aziendali generano sull'ambiente esterno e sulla società.

Il principio, di matrice giurisprudenziale, del primato degli azionisti²⁴, unitamente all'assenza di strutture giuridiche adeguate, ha impedito per diverso tempo di indirizzare la gestione delle imprese verso una crescente attenzione all'ambiente e alla società, nonostante iniziassero ad essere considerati come elementi chiave per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sul mercato, tanto da far nascere il concetto di "*triple bottom line*" in sostituzione della tradizionale "*bottom line*", con cui si suole indicare il risultato netto derivante dalla differenza tra ricavi e costi. L'espressione "*triple bottom line*" amplifica tale concetto rendendolo multidimensionale, ritenendo che, nella valutazione della performance aziendale, occorra tener conto anche del contributo a livello sociale e degli interventi a tutela dell'ambiente.

Rilevante, a tal riguardo, è il caso Ben & Jerry's, una nota impresa americana produttrice di gelati, i cui fondatori²⁵, sin dalle origini, hanno posto la sostenibilità al centro della propria *mission*. Ai fini di rispettare tale visione, nel 1998 venne respinta un'offerta di acquisto da parte di un *competitor*, portando il valore del titolo, grazie all'intervento di alcuni investitori, a 38 dollari per azione, quasi il doppio del valore a cui il titolo veniva scambiato solo qualche mese prima. Due anni più tardi, tuttavia, la multinazionale Unilever formulò un'offerta pari a 43,60 dollari per azione, costringendo i due fondatori ad accettare la fusione, sulla base di quanto previsto dal diritto societario statunitense, ovvero la vendita al miglior offerente. L'alternativa, rappresentata dal rischio, non meramente potenziale, di un procedimento legale da parte degli azionisti chiarisce l'entità degli ostacoli che gli imprenditori socialmente impegnati si trovavano a dover affrontare nella lotta quasi utopistica per mantenere i propri principi.

Il pericolo, concretizzatosi in numerosi casi, che venissero intraprese azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori colti a violare il principio della massimizzazione della "*bottom line*" a favore della "*triple bottom line*" fu, inizialmente, contrastato applicando la cosiddetta "*business judgment rule*", promossa dagli stessi giudici americani. Una misura tramite cui si presume che un amministratore, nello svolgimento delle proprie funzioni, non procuri danno alla società qualora agisca in modo informato, in buona fede e nell'interesse della stessa. Trattandosi di una presunzione relativa e non assoluta, i giudici non entrano nel

²⁴ Vedi *supra*, 10.

²⁵ Ben Cohen e Jerry Greenfield, da cui è derivato il nome dell'azienda.

merito delle decisioni prese finché non si prova il contrario, rendendo tale strumento, di fatto, insufficiente a garantire libertà discrezionale agli amministratori.

Per arginare tale incertezza e garantire gli amministratori circa la legittimità del proprio operato, diversi Stati dell'unione americana²⁶ hanno emanato degli atti denominati “*constituency statutes*” che stabiliscono la possibilità, ma non l'obbligo, di considerare anche gli interessi di singoli e di gruppi diversi dagli azionisti, i cosiddetti “*stakeholder*”²⁷, in risposta all'emergere della “*stakeholder theory*”.²⁸ Secondo tale teoria, il buon operato di un'impresa non si misura solamente in relazione al benessere finanziario degli azionisti, in quanto esiste un ragguardevole numero di altri soggetti (dipendenti, fornitori, società, etc.) che risultano profondamente condizionati dalle scelte aziendali. Tali soggetti esterni all'impresa tradizionalmente non hanno mai potuto avere, a differenza degli azionisti, voce in capitolo circa i processi decisionali e, di conseguenza, anche riguardo l'opportunità di tenere una condotta socialmente responsabile.

A causa della loro eccessiva ambiguità nel definire come, nella prassi, potessero essere perseguiti tali interessi senza correre il rischio di ripercussioni legali e data l'incapacità di colmare la distanza esistente tra *shareholder* e *stakeholder* e di smarcarsi, come alcuni commentatori suggerivano²⁹, dal diritto societario vigente, definito come un universo “socio-centrico”, i “*constituency statutes*” si sono rivelati del tutto inefficaci e quasi irrilevanti ai fini della questione, trascurati tanto dagli amministratori quanto dai tribunali.³⁰

In concomitanza inizia ad affermarsi anche il principio della *Corporate Social Responsibility* (CSR, da qui in poi), secondo il quale le imprese non possono limitare il proprio operato alla sola massimizzazione del valore per gli azionisti, ma devono avere anche un'utilità sociale e soddisfare bisogni pubblici. Il presupposto è dato dal fatto che le imprese generano delle esternalità sull'ambiente e sulla società di cui occorre tenere conto nella fase di gestione delle attività, progettando soluzioni appropriate per impedire o, eventualmente, risolvere pesanti ripercussioni. L'obiettivo dei promotori della CSR è semplice: innalzare il grado di

²⁶ Nell'anno 2009 se ne contavano 32, ciascuno adottante una propria specifica forma. La Pennsylvania fu il capostipite introducendo tale statuto nel 1983.

²⁷ Secondo la definizione coniata nel 1963 dallo Stanford Research Institute, il termine “*stakeholder*” sta ad indicare “quei gruppi senza il cui supporto l'organizzazione cesserebbe di esistere”.

²⁸ Cfr. DESKINS, M., 2011. Benefit Corporation legislation, version 1.0. A breakthrough in stakeholder rights? *Lewis & Clark Law Review*, 15 (4), 1047-1076.

²⁹ Cfr. MACEY, J., R., 1991. An Economic Analysis of the Various Rationales for Making Shareholder the Exclusive Beneficiaries of Corporate Fiduciary Duties. *Stetson Law Review*, XXI, 23-26.

³⁰ Cfr. STANDLEY, N., E., 2012. Notes - Lessons learned from the capitulation of the constituency statute. *Elon Law Review*, 4, 209-212.

connessione tra le aziende e la società in cui agiscono, una relazione che, in modo eufemistico, si può definire alquanto deficitaria.

Esistono due linee di pensiero, tra gli studiosi, circa l'effettiva utilità ed efficacia di abbracciare tale visione per la vita delle imprese.³¹

Secondo la prima, a favore della sua attuazione, sarebbe un errore ritenere la CSR uno strumento in grado di impedire la compiuta realizzazione degli interessi propri degli azionisti; al contrario, essa si pone come elemento determinante un vantaggio competitivo, consentendo, nel lungo periodo, di aumentare i profitti (prestando attenzione, al contempo, alle modalità con cui vengono perseguiti), aumentare i rendimenti degli investimenti e aumentare il volume delle vendite. Tali benefici³² sono dovuti all'immagine pubblica positiva che si viene a creare nel momento in cui i consumatori avvertono l'impegno delle aziende ad assumersi le proprie responsabilità nei confronti della comunità. La CSR non va vissuta come un dovere da adempiere per soddisfare le richieste degli *stakeholder* bensì con un approccio propositivo che miri a creare una sorta di "coscienza d'impresa".

Il secondo filone è in linea con la visione tradizionalista e sostiene che le imprese non sono qualificate per fronteggiare le questioni socio-ambientali, le quali, anzi, distolgono risorse preziose dalla loro unica responsabilità, ovvero quella nei confronti degli azionisti. L'impegno sociale, avvertono gli studiosi, non necessariamente conduce ad un guadagno economico, ma può anzi determinare dei costi che ricadono sulle spalle dei consumatori tramite un innalzamento dei prezzi.

Dato che l'integrazione della CSR nelle politiche aziendali avviene su base volontaria, la sua adozione può essere considerata, a tutti gli effetti, come una precisa strategia d'impresa volta ad assecondare il trend che certifica l'interconnessione crescente tra il business e la società; questa tendenza può essere minimizzata da coloro i quali hanno sempre convissuto con un modello di business "socio-centrico" e faticano ad accettare l'idea di un modello alternativo più coerente con i mutamenti in atto, tuttavia, volenti o nolenti, l'orientamento è piuttosto chiaro e va tenuto in debita considerazione ai fini della sussistenza stessa dell'impresa.

³¹ Per un esame più approfondito del tema, non di competenza della presente analisi, si veda FORTE, A., 2013. *Corporate Social Responsibility in the United States and Europe: how important is it? The future of corporate social responsibility. International Business & Economics Research Journal*, 12 (7), 815-824.

³² Cui si deve aggiungere un incremento del valore delle azioni nel lungo termine dovuto alla percezione di un minor rischio.

A dimostrazione di quanto appena scritto, risulta interessante evidenziare due dati: già nel 2004, negli Stati Uniti, tutte le aziende rientranti nella “*Fortune 500*”³³ avevano introdotto dei codici di condotta nella gestione d’impresa³⁴; inoltre, nel 2013, 86 delle 100 maggiori aziende americane avevano pubblicato un “*CSR report*” (prendendo a riferimento le 250 maggiori aziende a livello mondiale, la percentuale sale al 93%)³⁵. In altri termini, non ci si interroga più sulla convenienza o meno dell’impegnarsi attivamente e produrre un report relativo, quanto sul migliorare il livello qualitativo di quest’ultimo e la sua capacità di raggiungere un pubblico elevato.

La possibilità di un cosiddetto “sviluppo sostenibile” che, ultimamente, viene assunta più come un assioma inderogabile che come un mero corollario all’iniziativa economica delle imprese, affonda concettualmente le sue radici nel rapporto Brundtland³⁶ concepito dalla Commissione mondiale sull’ambiente e lo sviluppo (WCED in inglese) nel 1987, pur essendo già attivi politicamente, a partire dall’inizio degli anni 70’, alcuni movimenti ambientalisti.

³³ Si tratta di una classifica stilata annualmente dalla rivista “*Fortune*” che elenca le 500 maggiori imprese statunitensi utilizzando come criterio l’entità del loro fatturato.

³⁴ Cfr. MCBARNET, D., 2007. *The New Corporate Accountability: Corporate Social Responsibility Beyond Law, Through Law, For Law*. In: MCBARNET, D., et. al., 2007. *The New Corporate Accountability: Corporate Social Responsibility and the Law*. Cambridge University Press, 10.

³⁵ AA.VV., 2013. *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013* [online]. KPMG International Cooperative, 11-25. Disponibile su < <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf> > .

³⁶ Il rapporto deriva la sua denominazione dall’allora presidentessa della Commissione, la norvegese Gro Harlem Brundtland, ex-primo ministro.

Il rapporto fornisce, per la prima volta, una definizione che, tutt'oggi, funge da punto di riferimento per gli studiosi della materia e ha ispirato, nel tempo, diversi interventi legislativi: *“Lo sviluppo sostenibile, lungi dall'essere una definitiva condizione di armonia, è piuttosto processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali”*³⁷.

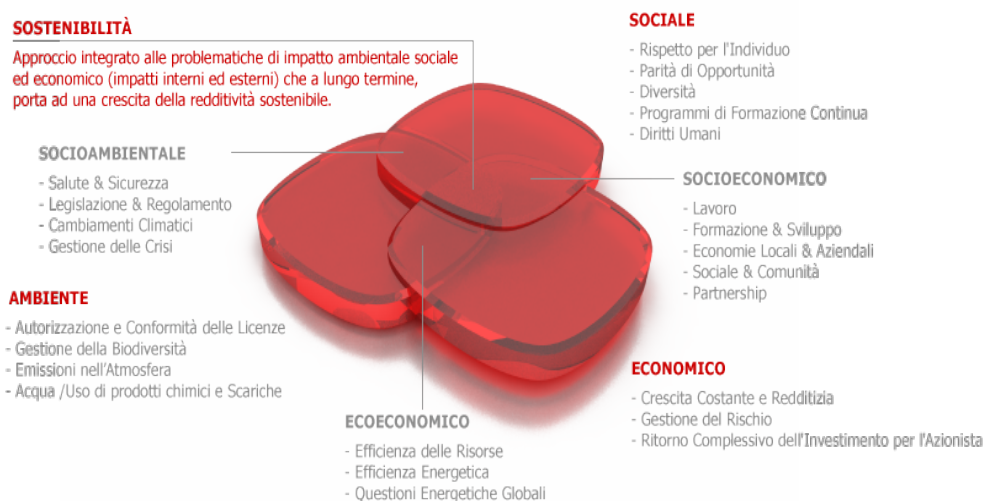


Figura 2 – Le tre dimensioni della sostenibilità. Fonte: <http://www.pluqqed-in.pt/it/>

La figura 2 esplica visivamente quanto emerso dal *“World Summit on Sustainable Development”* (WSSD) di Johannesburg del 2002, ovvero che lo sviluppo sostenibile viene perseguito all'intersezione di tre dimensioni equamente fondamentali per lo scopo: la sostenibilità economica, quella sociale e quella ambientale, un evidente richiamo al concetto di *“triple bottom line”*.³⁸

Inizialmente, questo trend emergente aveva colpito più la sensibilità dell'opinione pubblica che degli imprenditori, dediti a rispondere al peso crescente dell'impatto ambientale sulle decisioni di acquisto tramite discutibili politiche di *greenwashing*³⁹ invece di programmare soluzioni concrete. Il termine fa riferimento alle pratiche ingannevoli adottate da numerose imprese per costruirsi, agli occhi dei consumatori, un'immagine di credibilità relativamente

³⁷ Cfr. AA.VV., 1987. *Rapporto Brundtland*. WCED.

³⁸ Vedi *supra*, 14.

³⁹ Il termine costituisce una fusione delle parole *“green”* (verde, colore tradizionalmente associato all'ecologismo) e *“washing”* (lavare) e richiama il verbo *“to whitewash”* che letteralmente significa *“imbiancare”* e, in senso figurato, può essere tradotto come *“celare”*.

all'impegno profuso per l'ambiente, in realtà minimo o inesistente; una sorta di pennellata di verde, una mera mossa di marketing che resta impunita⁴⁰ in assenza di una precisa regolamentazione, lasciando spazio unicamente alla coscienza delle imprese e alla volontà dei consumatori di andare oltre la patina superficiale.

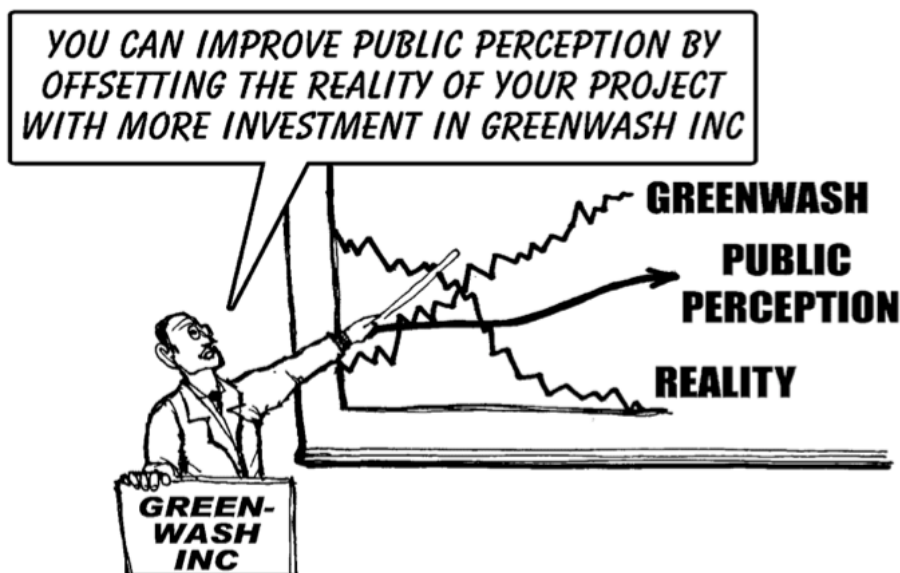


Figura 3 – Come agisce il greenwashing.

Questa eco-sostenibilità solo apparente può provocare gravi danni non soltanto alla reputazione delle imprese, ree di avere impiegato più risorse nel pubblicizzarsi come “amiche dell’ambiente” che nel tutelarlo realmente, ma anche alle aziende che, effettivamente, attuano un codice di condotta responsabile e alla causa ambientale in sé, la cui credibilità viene indebolita.

1.1 Il processo di convergenza

In tempi più recenti, le crescenti sovrapposizioni tra *profit* e *non-profit*⁴¹, non ipotizzabili fino a qualche anno prima, hanno indotto gli studiosi⁴² a parlare di convergenza tra il settore

⁴⁰ Qualcosa, in realtà, si sta muovendo, tanto negli Usa, ove la Commissione federale del commercio ha dettato delle indicazioni per contrastare i falsi posizionamenti ambientali in ambito pubblicitario, quanto in Italia, con l'introduzione, nel marzo del 2014, dell'articolo 12 all'interno del Titolo I del Codice di Autodisciplina della Comunicazione Commerciale che prevede che *“la comunicazione commerciale che dichiari o evochi benefici di carattere ambientale o ecologico deve basarsi su dati veritieri, pertinenti e scientificamente verificabili. Tale comunicazione deve consentire di comprendere chiaramente a quale aspetto del prodotto o dell'attività pubblicizzata i benefici vantati si riferiscono.”*

⁴¹ A titolo esemplificativo, si cita l'acquisizione, avvenuta in terra australiana, di una grossa azienda for profit da parte di un consorzio di imprese non-profit e la successiva conversione in impresa sociale oppure il ruolo

pubblico, il settore privato e il Terzo settore, rappresentato dalla società civile, verso un Quarto settore, destinato a rivoluzionare il modo di fare business. Gli autori lo definiscono come “*un nuovo ecosistema (o mercato) congiunto, che fonde i migliori aspetti dei tre settori esistenti, e co-esistenti al suo fianco, ma diverso qualitativamente perché si focalizza sull’impatto finanziario, sociale ed ambientale che punta a fornire risultati sociali positivi che siano misurabili, redditizi e incrementabili*”. Come si desume chiaramente, questo nuovo settore si pone non tanto come *competitor* quanto come un utile complemento alle attività dei tre settori già esistenti tradizionalmente, in quanto il trend in atto prevede forme di collaborazione tra i diversi mondi, non più circoscritte ad alcuni casi isolati, ma, al contrario, progressivamente più articolate e durature nel tempo.

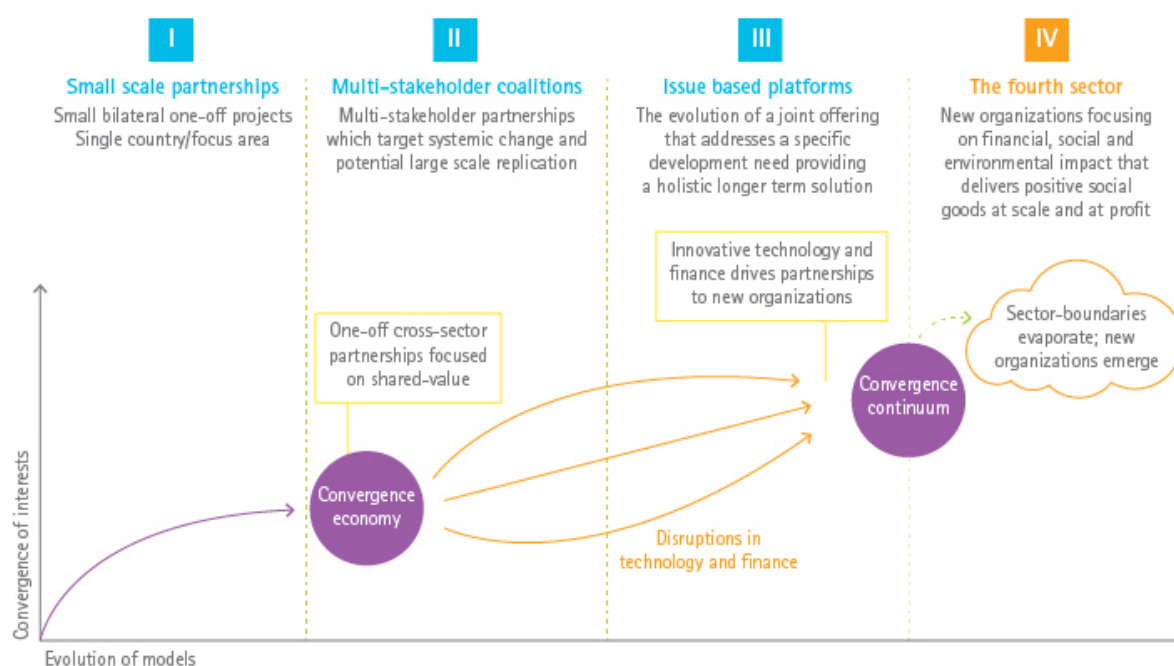


Figura 4- La convergenza verso il Quarto Settore. Fonte: Accenture (2014).

I vari passaggi⁴³ rappresentati in Figura 4 non sono necessariamente sequenziali. Pertanto un’impresa coinvolta in un semplice rapporto di *partnership* con un’altra organizzazione con la quale condivide determinati valori ed obiettivi strategici può ipoteticamente abbracciare

rivestito da “*Save the Children*” in GSK, gigante farmaceutico, nell’ambito di ricerca e sviluppo, senza tralasciare l’intervento di Vodafone in Tanzania per ridurre il tasso di mortalità infantile.

⁴² BULLOCK, G., JAMES, L., 2014. *The Convergence Continuum. Towards a ‘4th sector’ in global development?* [online]. Accenture. Disponibile su < https://www.accenture.com/t20150523T022417_w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_1/Accenture-Convergence-Continuum-Global-Development.pdf > .

⁴³ Per una definizione dettagliata delle diverse caratteristiche di ciascun elemento si veda: BULLOCK G., JAMES L., 2014. *Op.cit.*, 6.

direttamente un modello di business riconducibile al Quarto settore, oltrepassando le fasi intermedie. Alla base di tale progressiva convergenza sta la necessità, ampiamente riconosciuta, di reinventare il sistema capitalistico per consentire agli attori economici di far leva su metodi di business innovativi al fine di poter massimizzare il loro impatto positivo nella risoluzione delle sfide lanciate dalla società e dall'ambiente in tema di sostenibilità.

Un concetto già chiaro a Porter e Kramer (2011) che, nel loro scritto, certificano la caduta del capitalismo in un circolo vizioso all'interno del quale le imprese si muovono come vecchie cariatidi ancorate ad un approccio ormai datato nella creazione di valore, ove la loro prosperità si realizza a discapito del benessere della comunità. La validità della stessa "*Corporate Social Responsibility*" viene messa in discussione dagli autori in quanto, per suo tramite, i temi sociali rimangono confinati alla periferia delle imprese, senza costituire il loro "*core business*", il che non facilita una loro migliore percezione agli occhi dei consumatori, dei dipendenti, delle nuove generazioni, maggiormente attive rispetto alle precedenti nel chiedere un mutamento del pensiero economico che non implichi la mera massimizzazione del profitto e il conseguente distacco dall'ambiente in cui operano. Una possibilità di redenzione per tale modello tradizionale esiste e consiste nel porsi come obiettivo la creazione di "valore condiviso", ovvero "*creare valore economico in un modo tale per cui si crea al contempo valore per la società*", consentendo di legittimare nuovamente il business. In precedenza, la risoluzione delle questioni sociali era delegata alle istituzioni e alle organizzazioni *non-profit*, mentre l'adozione della CSR da parte delle imprese *for-profit* va interpretata come una risposta alle pressioni esterne e alla necessità di potenziare la propria reputazione e non come una convinta adesione ad un nuovo modo di concepire l'intero sistema.

Il concetto di valore condiviso attesta, invece:

- Il ruolo paritario giocato dai bisogni della società, rispetto ai bisogni economici abituali, nel definire il mercato;
- La possibilità che i danni all'ambiente e alla società, di norma sottovalutati, determinino costi interni di un certo rilievo per le aziende.

L'abitudine consolidata di relegare le tematiche socio-ambientali ad un ruolo marginale ha impedito, per lungo tempo, di vedere la stretta connessione esistente tra business e società, la cui valorizzazione è, al contrario, alla base del concetto in esame in quanto, a detta dei due studiosi, "*non tutti i profitti si equivalgono. (...) I profitti comprendenti uno scopo sociale*

rappresentano la più alta forma di capitalismo. (...) Creare valore condiviso sarà più efficace e molto più sostenibile rispetto alla maggior parte degli attuali sforzi delle imprese in campo sociale”⁴⁴.

CSR (Corporate Social Responsibility)	CSV (Creating Shared Value)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Focus principale sulla reputazione; ➤ Discrezionale o in risposta a pressioni esterne; ➤ Separata dalla massimizzazione del profitto; ➤ Determinata da segnalazioni esterne e su base personale; ➤ Impatto limitato in relazione al budget assegnato; ➤ Impatto difficile da mantenere nel lungo periodo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Focus sulla creazione di valore per la comunità; ➤ Parte integrante della posizione competitiva dell’impresa; ➤ Inclusa nella massimizzazione del profitto; ➤ Specifica dell’azienda e determinata internamente; ➤ Impatto tale da ridefinire il budget dell’intera azienda; ➤ Impatto sul lungo periodo.

Figura 5 – Differenze tra CSR e CSV. ⁴⁵

L’idea che le imprese debbano generare valore condiviso per guidare la crescita dell’economia mondiale è coerente con il processo di convergenza certificato da Bullock e James (2014) che si concretizza, a livello pratico, nel travolgimento dei confini netti esistenti tra Stato, mercato e terzo settore e la nascita di modelli di impresa ibridi. All’interno di queste realtà organizzative, figlie della globalizzazione economica, “*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 condiviso e duraturo*”.⁴⁶

⁴⁴ PORTER, M.E., KRAMER, M.R., 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 75.

⁴⁵ In entrambi i casi viene data per assunta l’adesione alle leggi e agli standard etici, nonché la riduzione dei danni provocati dall’operato delle imprese.

⁴⁶ CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., MAGRASSI, L., RAMPA, A., 2016. *Le società benefit (parte II)*. In *requiem alle imprese sociali* [online]. Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 31 luglio, 7.

La crescita del Quarto settore e di modelli di business “*for purpose*” richiederà tempo e sostegno da parte degli attori coinvolti, consci del fatto che la direzione presa rappresenta lo sbocco obbligato della recente crisi dei tradizionali paradigmi economici, pena la sopravvivenza del capitalismo stesso. Inoltre, la crescente scarsità di risorse naturali va colta come un’opportunità unica per imparare ad utilizzarle al meglio senza sprecarle, dando la possibilità al *management* di cambiare mentalità e sfruttare le proprie abilità per consentire alle imprese di rivestire il ruolo di attrici protagoniste del progresso sociale.

L’esigenza di andare incontro agli imprenditori e forgiare forme giuridiche più aderenti a tale *mission* sociale rispetto a quelle preesistenti, pur mantenendo lo scopo di generare profitto, ha condotto inizialmente alla nascita delle cosiddette “*Low profit limited liability company* (L3C), una forma ibrida costruita sul modello delle LLC (corrispondenti alle nostre società a responsabilità limitata) che consente alle imprese *for profit* di godere dei benefici fiscali delle *non-profit* e di attrarre investimenti di stampo sociale, per esempio da parte di fondi filantropici.⁴⁷ Il primo Stato a riconoscere ufficialmente alle imprese la possibilità di registrarsi come L3C è stato il Vermont nel 2008, seguito da altri nove Stati⁴⁸, tuttavia il processo di introduzione di questa nuova struttura giuridica è entrato gradualmente in una fase di stagnazione, se non addirittura di regressione⁴⁹, decretandone il sostanziale insuccesso. Il motivo è da attribuire a due ordini di fattori:

- Il modello in esame non rappresenta l’abito più calzante da indossare per gli imprenditori *for profit* socialmente orientati in quanto pone come obiettivo primario non la massimizzazione del profitto, bensì il perseguimento di uno scopo socialmente utile;
- La contemporanea ascesa delle *benefit corporation*.

⁴⁷ COONEY, K., KUSHYAR, J., LEE, M., MURRAY, H., 2014. Benefit Corporation and L3C Adoption: A Survey [online]. *Stanford Social Innovation Review*. Disponibile su < https://ssir.org/articles/entry/benefit_corporation_and_l3c_adoption_a_survey > .

⁴⁸ Dato registrato alla fine del 2014.

⁴⁹ Curioso il caso della North Carolina che, a partire da gennaio 2014, ha abrogato la legislazione, non concedendo più alle imprese la possibilità di designarsi come tali, ad eccezione di quelle che già avevano adottato tale forma giuridica.

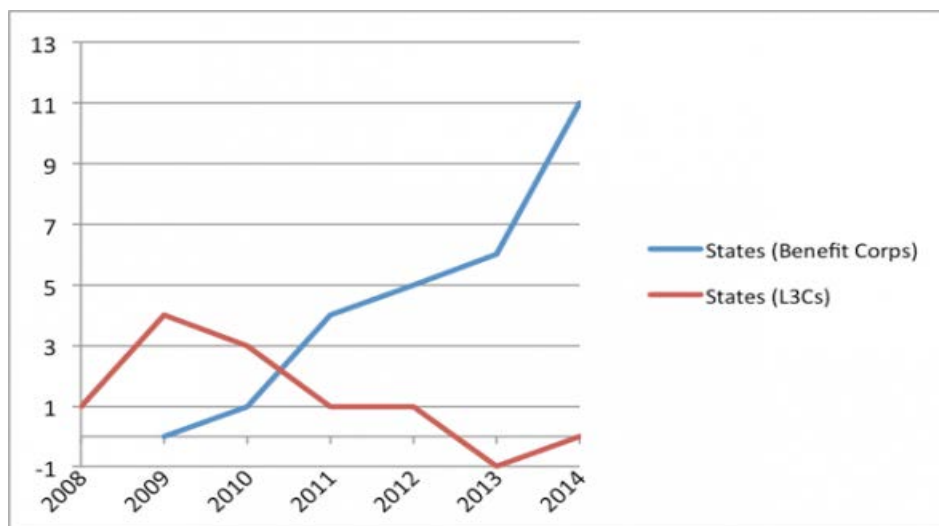


Figura 6 – Numero di nuovi Stati che introducono L3Cs e Benefit Corporation nei vari anni.

1.2 Le *Benefit Corporation*

L'idea di coniugare il tradizionale scopo lucrativo con il raggiungimento di obiettivi socio-ambientali sta alla base anche del fenomeno delle *Benefit Corporation*, ma con una fondamentale discriminante rispetto alla realtà delle L3C dato che le due finalità perseguite si collocano entrambe sullo stesso piano e non si assiste alla subordinazione dell'una rispetto all'altra. Non è corretto definire quest'istituto giuridico come una forma ibrida: da un lato, si vuole intraprendere una "terza via" diversa dal rigido schema *profit/non profit* cui gli imprenditori, desiderosi di iniziare un'attività, si trovano abitualmente di fronte; dall'altro, il fine non consiste semplicisticamente nel trovare una sorta di compromesso, fine a sé stesso, tra i due opposti universi, quanto piuttosto nel creare un modello d'impresa che armonizzi le due dimensioni, senza pregiudicarne le peculiarità, bensì consentendo loro di esprimersi ad un livello superiore.

Questa terza via che si smarca dall'impostazione dicotomica è abitualmente definita "*for benefit*"⁵⁰ e mira a fornire un valido strumento giuridico a quelle aziende che non vedono riflesse le proprie ambizioni né nella mera massimizzazione del profitto né nel solo scopo sociale e non intendono sottostare all'obbligo normativo di scegliere tra queste due opzioni, danneggiandone gli interessi. Con l'espressione "*for benefit*" si indicano, dunque, quelle imprese che generano profitto, come le organizzazioni *for profit*, vincolandosi, al contempo,

⁵⁰ SABETI, H., 2011. The For-Benefit Enterprise. *Harvard Business Review*, 89(11), 2-7.

ad una *mission* sociale, come le imprese *non-profit*, pur non ricadendo né nell'una né nell'altra categoria giuridica.

L'ambizione, non celata, dei promotori di tale movimento consta nel radicale mutamento delle modalità di fare impresa, fornendo un punto d'appoggio stabile, specie dal punto di vista normativo, per permettere l'ascesa del Quarto settore, strettamente relazionato e complementare ai tre settori tradizionalmente riconosciuti, ma che, al tempo stesso, si staglia come un sistema a sé stante, chiamato a riscrivere il corso del capitalismo. Le imprese *for benefit* rappresentano un'efficiente risposta ai mutamenti socio-economici che caratterizzano questo periodo storico. Si tratta, infatti, di un *business model* plasmato sulle idee di "sviluppo sostenibile" e "valore condiviso" che hanno riscontrato, negli ultimi anni, una considerevole approvazione in un'ottica di riassetamento delle "*best practices*" che tutte le imprese dovrebbero impegnarsi a seguire.

Inoltre, dato il rischio legale per le aziende *for profit* di perseguire obiettivi diversi dalla massimizzazione del profitto (ben esemplificato dal caso di studio Ben & Jerry's⁵¹) e il crescente interesse ad appianare il *gap* esistente tra azionisti e *stakeholder*⁵², si fornisce, tramite questo modello, una precisa regolamentazione che tutela gli imprenditori che, nell'esercizio delle proprie attività, mirano a raggiungere un impatto positivo sulla società e sull'ambiente, tenendo in considerazione anche gli interessi dei vari soggetti tipicamente influenzati dall'operato aziendale.

Secondo alcuni autori⁵³, esiste un filo conduttore che unisce le *Benefit Corporation* alla CSR, in quanto le prime rappresentano una forma evolutiva della seconda, un modo tramite cui le imprese formalizzano il proprio impegno. La scelta da parte di un'impresa di aderire al principio della CSR è puramente strategica: la società stabilisce volontariamente di disciplinare la propria condotta sulla base di principi etici ed essere socialmente utile, così da allinearsi alle esigenze del mercato. Nel momento in cui un'impresa si costituisce sotto forma di *Benefit Corporation*, invece, assume automaticamente un impegno maggiore in materia di sostenibilità in quanto si vincola, fin dalla definizione dello statuto, a generare un effetto socio-ambientale positivo. Trattandosi di una condizione che la società si autoimpone statutariamente, trasgredire a tale obbligo determina ripercussioni legali per gli amministratori (diversamente da quanto accade nell'ambito della CSR) equivalenti a quanto previsto per i

⁵¹ Vedi *supra*, 14.

⁵² Vedi *supra*, 15.

⁵³ CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., RAMPA, A., 2016. *Le società benefit. La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment* [online]. Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 15 maggio.

prima legislazione relativa alle L3C è antecedente di più di due anni in raffronto al primo riconoscimento legislativo delle *Benefit Corporation*. Data la stasi verificatasi dal 2014 ad oggi nel legiferare in materia di L3C e la coeva ascesa vertiginosa delle leggi concernenti le imprese *for benefit*, si può agevolmente desumere che il sorpasso numerico di quest'ultime sulle prime sia già di gran lunga avvenuto.

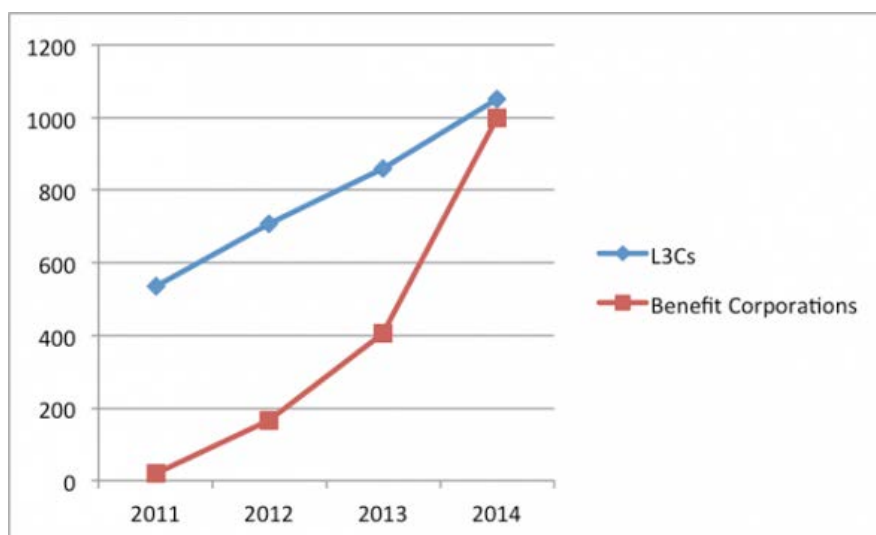


Figura 8 – Numero di L3C e Benefit Corporation registrate nei vari anni.

1.2.1 Il modello legislativo

Nonostante si possano riscontrare alcune differenze all'interno delle legislazioni sulle *Benefit Corporation* approvate dai vari Stati dal momento che quest'ultimi sono autonomi nel legiferare in merito, il modello adottato conserva alcuni tratti imprescindibili che elevano le performance aziendali, rispetto ai modelli tradizionali d'impresa, in riferimento a tre parametri: scopo, responsabilità e trasparenza.

Lo scopo comune delle *Benefit Corporation*, anzitutto, consta nel realizzare, nell'esercizio d'impresa, un beneficio pubblico generale (inteso come “*un impatto materiale positivo sulla comunità e sull'ambiente, nel complesso*”)⁵⁴ concretizzabile, nella prassi, tramite la massimizzazione di uno o più benefici pubblici specifici. Il modello di legislazione così li identifica:

⁵⁴ Cfr. Model Benefit Corporation Legislation [Disponibile su <http://benefitcorp.net/sites/default/files/Model%20Benefit%20Corp%20Legislation_4_16.pdf>].

- Fornire comunità o individui aventi basso reddito o svantaggiati con prodotti o servizi benefici;
- Promuovere opportunità economiche che vadano oltre la mera creazione di posti di lavoro;
- Proteggere l'ambiente o ripristinarlo qualora già danneggiato;
- Migliorare le condizioni di salute dell'uomo;
- Promuovere e far progredire le arti, le scienze, la cultura;
- Aumentare il flusso di capitale verso gli enti che operano a beneficio della società o dell'ambiente;
- Conferire qualsiasi altro particolare beneficio alla società o all'ambiente.

Il corpo dirigente di una *Benefit Corporation* si impegna, diversamente dalle imprese *for profit*, ad attuare dei piani strategici tali da consentire all'impresa di produrre valore per la società e l'ambiente in concomitanza con la generazione di profitto, con il fine ultimo di massimizzare il valore complessivo.

Tramite un'analisi elaborata da Figge e Hahn (2012)⁵⁵ è possibile notare come, nelle imprese tradizionali, la massimizzazione di tale valore complessivo venga spesso sacrificata a vantaggio della maggior *performance* finanziaria possibile tra le alternative strategiche a disposizione. L'area sottostante i vettori all'interno dei quattro quadranti del piano cartesiano rappresenta il valore totale creato da diversi ipotetici piani d'azione, ciascuno dei quali rappresentato dai vettori A, A*, A**, B e C; sull'asse delle ascisse figura la *performance* finanziaria, sull'asse delle ordinate la *performance* ambientale (il ragionamento non muterebbe qualora si prendesse in considerazione la *performance* sociale).

⁵⁵ Figge e Hahn in: CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., RAMPA, A., 2016. *Op.cit.*, 12-13.

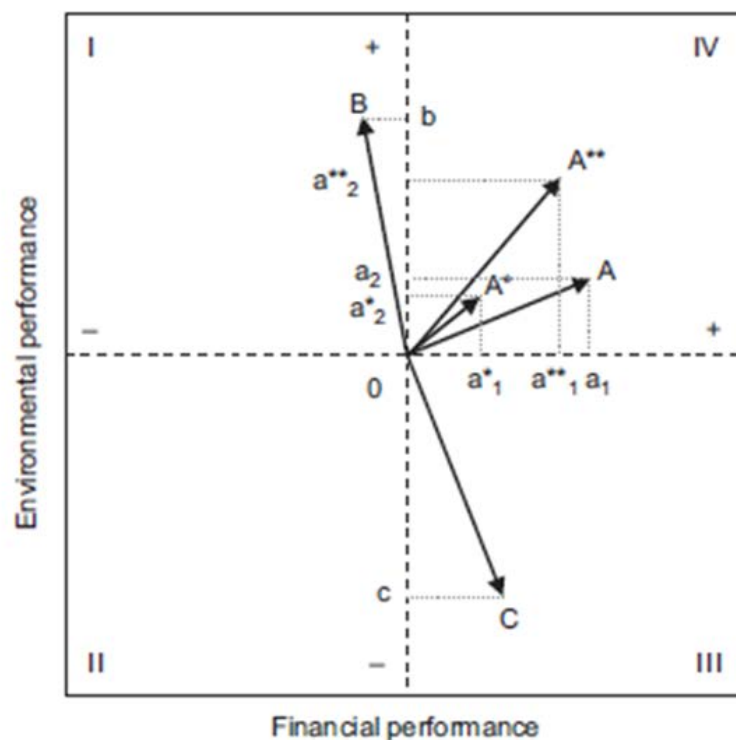


Figura 9- Trade-off tra performance finanziaria e performance ambientale. Fonte: CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., RAMPA, A. (2016), 12-13.

Gli autori pongono in evidenza le storture di cui si rendono protagoniste le imprese *for-profit* all'interno del modello classico di business:

- 1) Nella scelta tra differenti strategie, si predilige quella che comporta la miglior prestazione economica, anche se l'alternativa comporterebbe un maggior valore complessivo (esemplificando, un'impresa sceglie la strategia "A" sia nel caso in cui l'alternativa sia la strategia "A*" sia nel caso in cui l'altra possibilità sia rappresentata dalla strategia "A**");
- 2) L'utile economico sarà sempre preferito alla perdita, anche qualora ciò implichi un notevole danno alla sostenibilità ambientale (ciò spiega perché la strategia "C" è vincente rispetto alla strategia "B");
- 3) Le strategie c.d. *win-win* (graficamente raffigurate nel IV° quadrante), quelle cioè che determinano un valore positivo tanto finanziariamente quanto dal punto di vista ambientale, vengono sempre anteposte rispetto alle strategie che determinano una perdita di valore economico (I° quadrante) o una perdita di valore ambientale (III°

quadrante), a prescindere dal fatto che quest'ultime possano generare un valore complessivo superiore.

Ponendosi nell'ottica delle *Benefit Corporation*, ovvero assegnando identico peso specifico alla dimensione economica e a quella socio-ambientale, risulta piuttosto chiaro come queste distorsioni vengano meno e il miglior piano d'azione non sia sempre rappresentato da una strategia *win-win* in quanto l'interesse a massimizzare il valore complessivo conduce l'impresa *for-benefit* a preferire strategie che soddisfino tale obiettivo, anche se questo dovesse significare un peggiore risultato economico.

A differenza delle imprese *for profit*, ove la *performance* viene misurata tramite parametri economico-finanziari redatti dall'azienda stessa, la valutazione dell'operato degli amministratori di una *Benefit Corporation* non può limitarsi ad un'analisi del bilancio d'esercizio, dato l'approccio multidimensionale che sostituisce la "*bottom line*" con la "*triple bottom line*".

Costituirsi sotto forma di *Benefit Corporation* comporta la redazione di un *benefit report* annuale sulla base di standard esterni di valutazione così da garantire un giudizio oggettivo ed imparziale sull'entità e la tangibile efficacia dell'impatto socio-ambientale ed impedire l'eventuale abuso dello status di impresa "*for benefit*". Questa relazione annuale descrive, in forma discorsiva, le modalità con cui l'impresa ha perseguito durante l'anno un beneficio pubblico (generale o specifico) e la misura in cui quell'obiettivo è stato concretizzato, gli eventuali ostacoli sorti durante l'anno, il processo che ha condotto a selezionare lo standard esterno utilizzato per redigere il report, oltre ad altre informazioni aggiuntive. Lo standard deve soddisfare quattro caratteristiche essenziali:

- esaustività;
- indipendenza (l'entità che lo sviluppa non dev'essere controllata dalla *Benefit Corporation*);
- credibilità;
- trasparenza.

Si ritiene utile precisare, inoltre, che il governo non può intervenire sulla scelta dello standard né può stabilire se lo scopo sia stato o meno raggiunto e non è richiesta alcuna certificazione o audit periodico. Dato che il legislatore non ha indicato uno standard esterno da adottare, la sua

scelta è delegata alla discrezionalità degli amministratori. Infine, non è necessario raggiungere un particolare punteggio, come invece accade per le *B-Corp*.⁵⁶

Si riporta, di seguito, un elenco non esaustivo di “*third party standards*” che rispondono ai requisiti imposti dalla legge, in semplice ordine alfabetico:

- *B Impact Assessment*, fornito da B-Lab;
- *Ceres Roadmap to Sustainability* (Ceres);
- *Food Alliance Certified* (Food Alliance);
- *Global Reporting Initiative* (Global Reporting Initiative);
- *Good Guide Company Ratings* (GoodGuide, Inc.);
- *Green America Business Network* (Green America);
- *Green Seal Business Certification* (Green Seal);
- ISO 26000 (ISO International);
- *People4Earth Business Framework* (People4Earth);
- *Sustainability Quotient* (Underwriters Laboratories);
- *Sustainable Farm Certification* (Sustainable Agriculture Network).

L’obiettivo che ci si pone è di ridurre al minimo eventuali fenomeni di “*greenwashing*”,⁵⁷ e ciò “*basterebbe per giustificare l’ingresso nella legislazione di qualsiasi Paese delle Benefit Corporation*”.⁵⁸

All’opinione pubblica, in primis ai consumatori, è consentito avere libero accesso alle informazioni e ai dati necessari per poter giudicare individualmente se le politiche condotte dalle società che si propongono sul mercato quali *Benefit Corporation* denotano un reale impegno a migliorare la società e l’ambiente e non siano solamente una facciata a fini di marketing. Le modalità con cui si esplica questa maggior trasparenza verso gli *stakeholder* variano a seconda di quanto stabilito dalle singole leggi⁵⁹ ma, generalmente, i report annuali vanno pubblicati sulla pagina web dell’impresa, eccetto per il compenso degli amministratori e altre informazioni finanziarie incluse nella relazione che possono essere omesse. In assenza di un sito web aziendale, l’impresa è tenuta a fornire una copia del report più recente, senza alcun addebito, a chiunque lo richieda. La particolare attenzione mostrata dal legislatore rispetto agli obblighi di comunicazione verso i diversi portatori d’interesse evidenziano la

⁵⁶ Per la loro definizione, vedi *infra*, 32.

⁵⁷ Vedi *supra*, 18-19.

⁵⁸ CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., RAMPA, A., 2016. *Op.cit.*, 11.

⁵⁹ In alcuni Stati, per esempio, il report va consegnato al Segretario di Stato.

forza innovativa di tale forma giuridica nell'avvicinarsi alla comunità, consentendole di interagire con l'impresa ed influenzarne le decisioni.

In tal senso, lo standard di condotta richiesto ai dirigenti mette in luce ulteriormente il distacco del modello "*Benefit Corporation*" dal secolare principio del primato degli azionisti, in quanto non costituisce più una violazione, bensì un obbligo, considerare, nell'adempimento delle proprie funzioni e nel tenere conto del migliore interesse per la società, gli interessi di altri gruppi di soggetti diversi dagli azionisti:

- I lavoratori dipendenti;
- I clienti;
- La comunità;
- L'ambiente locale e globale.

I manager di un'impresa for-benefit devono inoltre valutare le conseguenze delle proprie azioni (o inazioni) relativamente agli interessi di breve e lungo termine della società e alla sua capacità di raggiungere i benefici pubblici (generali o specifici) prefissati. Qualora quest'ultimi non siano stati ritenuti realizzati da parte degli azionisti, sulla base di quanto riportato nel *benefit report* annuale da inviare agli azionisti entro 120 giorni dal termine dell'anno fiscale dell'impresa o contemporaneamente al momento in cui viene consegnata ogni altra relazione annuale, agli stessi, solitamente, è concessa una deroga alla regola generale secondo la quale i dirigenti sono esonerati da responsabilità personali al pari della *Benefit Corporation* stessa. Al di fuori del c.d. "*benefit enforcement*" tramite cui si concede ad un'identificata categoria di soggetti il diritto di intraprendere un procedimento per far sì che gli obiettivi socio-ambientali indicati nello statuto siano rispettati, nessun'altro può intentare un'azione nei confronti della società e dei suoi amministratori.

1.3 Il movimento *B-Corp*

Il riconoscimento legislativo del modello "*benefit corporation*" è diretta conseguenza della nascita, nel 2007, di B-Lab, un ente non-profit statunitense che certifica le aziende orientate ad sposare l'idea di un business che non si limiti a generare profitto, bensì si adoperi affinché possa avere un impatto positivo sull'ecosistema all'interno del quale esplica le proprie attività. La certificazione *B-Corp* asserisce, tramite una rigida valutazione, la sussistenza di elevati standard di sostenibilità in capo alle aziende che si rendono meritevoli di tale nomenclatura, anche in assenza di un'apposita legge. Il primo intervento legislativo in materia risale, infatti,

al 2010, ovvero tre anni dopo la fondazione di B-Lab e molti Stati tuttora non offrono alcuna dignità giuridica alle imprese “*for-benefit*”. In tal senso, non esiste equivalenza a livello terminologico tra “*B-corp*” e “*Benefit Corporation*”, trattandosi di due fenomeni distinti, pur avendo un’analoga base concettuale che consiste nel sfruttare il business come strumento per produrre del bene. Mentre le prime ottengono la relativa denominazione tramite la certificazione di un ente esterno, le seconde rappresentano una particolare entità giuridica a tutti gli effetti, pertanto le due espressioni in esame non si possono impiegare l’una in alternativa dell’altra.

Non solo, una *B-Corp* può anche non essere una *benefit corporation*, come peraltro per effetto del fatto che *B-Corp* “viene prima” della legislazione *benefit corporation*.

La presenza di *B-Corp* all’interno di uno Stato che non ha ancora provveduto a fornire una struttura giuridica definita alla c.d. “terza via” alternativa al *profit* e al *non-profit* rivela senza dubbio l’esistenza di una sottintesa richiesta da parte degli imprenditori di normare in materia, ma il riconoscimento da parte del legislatore non avviene in modo automatico; allo stesso modo, esistono Stati che hanno concesso dignità giuridica al modello “*for-benefit*” nonostante nessun’azienda all’interno del proprio territorio avesse richiesto, in precedenza, la certificazione *B-Corp*.

In termini sostanziali, il solco tra i due vocaboli è scavato dall’orizzonte temporale preso in considerazione: di breve termine nel caso delle *B-Corp*, di medio-lungo termine nel caso delle *Benefit Corporation*.

Mentre la certificazione *B-Corp* “fotografa” gli effetti socio-ambientali prodotti da un’impresa in un dato momento, senza ergersi a garante circa la perpetuazione di tali risultati anche in futuro (un mutamento del management potrebbe condurre ad un minor interesse nei confronti della sostenibilità e, conseguentemente, rendere non più necessaria una certificazione a riguardo), strutturarsi giuridicamente come *Benefit Corporation* significa stringere un vincolo di missione tramite cui l’impresa si impegna nel lungo periodo ad avere un impatto positivo sulla comunità e sull’ambiente, a prescindere da qualsiasi successiva modifica del quadro dirigenziale.

Un’ulteriore differenza è data dal fatto che *B-Lab* non opera solamente entro i confini statunitensi, bensì a livello mondiale, coadiuvato da una rete di partner locali⁶⁰ tanto che,

⁶⁰ In Italia, per esempio, è stata selezionata Nativa, la prima azienda italiana, nonché una delle prime al mondo, ad essere stata certificata come *B-Corp*.

recentemente, è stata superata la soglia delle 2000 aziende certificate⁶¹ appartenenti a 130 settori diversi, sparse in 50 Paesi. L'adozione del modello giuridico "*Benefit Corporation*", al contrario, non è ancora concessa in tutti gli Stati americani e, al di fuori degli USA, solo l'Italia ha introdotto questa opzione nel proprio ordinamento, sotto il nome di "Società Benefit"⁶².

B-Lab offre dunque alle aziende che operano in territori ove non vige alcuna disciplina relativa alle imprese "*for-benefit*" la possibilità di contraddistinguersi aprioristicamente sul mercato esponendo ai propri *stakeholder* un valido attestato dell'impegno profuso a favore della comunità e dell'ambiente.

1.3.1. Modalità di accesso alla certificazione *B-Corp*

Per ottenere la certificazione *B-Corp* un'azienda deve adempiere tre passaggi:

- 1) Auto-valutare le proprie *performance* compilando un questionario⁶³, il *Benefit Impact Assessment* (BIA), composto da quattro sezioni (*governance, community, environment e business model impact*); in base alle risposte fornite, a supporto delle quali si forniscono appositi documenti, si ottiene un punteggio: il minimo necessario affinché la certificazione venga rilasciata è di 80, in una scala che va da 0 a 200. La valutazione varia in relazione al numero di dipendenti dell'azienda, al settore di appartenenza, al luogo ove è collocata l'attività primaria. Risulta interessante, altresì, far notare come esista la possibilità che un'impresa che si sia configurata nello statuto come *Benefit Corporation* non soddisfi le credenziali di punteggio necessarie per essere certificata come *B-Corp*. Ciò si spiega considerando nuovamente la diversa prospettiva abbracciata dai due termini: mentre la certificazione si sofferma sul presente, ove l'azienda può non avere ancora raggiunto i risultati cui ambisce, la *Benefit Corporation* dichiara nell'oggetto sociale i propri obiettivi con uno sguardo a lungo termine;

⁶¹ In data 20 febbraio 2017, il dato ufficiale parla di 2035 *B-corp* in tutto il mondo. Fonte: <https://www.bcorporation.net/>

⁶² Cfr. c.d. "Legge di Stabilità 2016".

⁶³ La compilazione generalmente richiede dalle 2 alle 4 ore.

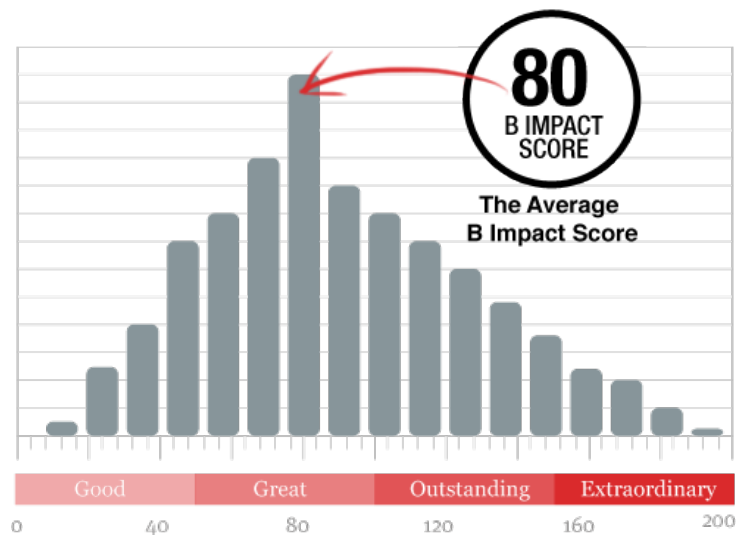


Figura 10- Il punteggio medio raggiunto dalle imprese che si sottopongono al BIA. Fonte: www.bcorporation.net

- 2) Proteggere la propria *mission* soddisfacendo un “*legal requirement*” così da cucire la sostenibilità all’interno del DNA aziendale e far sì che essa possa proseguire nell’adozione di strategie rivolte alla società e all’ambiente, a prescindere dall’ipotetico subentro di un nuovo management, di nuovi investitori, di una nuova proprietà;
- 3) Sottoscrivere una dichiarazione di interdipendenza e i termini contrattuali.

Attraverso tale dichiarazione⁶⁴ le *B-corp* si impegnano ad agire in simbiosi le une con le altre creando una comunità che consenta di creare un vantaggio competitivo accessibile a tutte.

I termini contrattuali prevedono, tra l’altro, che:

- L’azienda debba produrre annualmente una relazione dove si indica l’impatto esterno delle proprie attività e gli obiettivi che si intendono perseguire in futuro;
- La certificazione abbia una durata perentoria di due anni, al termine dei quali è possibile chiederne il rinnovo; quest’ultimo viene concesso qualora l’azienda soddisfi ancora i requisiti di punteggio necessari;
- L’azienda debba pagare una tassa annuale (da un minimo di 500 dollari ad un massimo di 50mila), il cui ammontare è relazionato al fatturato annuo aziendale. Ciò a testimonianza del fatto che le imprese socialmente orientate sono disposte a pagare volontariamente una tassa aggiuntiva pur di entrare a far parte del mondo *B-Corp* e vedere riconosciuti i propri valori.

⁶⁴ Il testo integrale è riportato nell’introduzione.

Fatturato annuo	Tassa annua
\$0 - \$149,999	\$500
\$150,000 - \$1,999,999	\$1,000
\$2 Milioni - \$4,999,999	\$1,500
\$5 Milioni - \$9,999,999	\$2,500
\$10 Milioni - \$19,999,999	\$5,000
\$20 Milioni - \$49,999,999	\$10,000
\$50 Milioni - \$74,999,999	\$15,000
\$75 Milioni - \$99,999,999	\$20,000
\$100 Milioni - \$249,999,999	\$25,000
\$250 Milioni - \$499,999,999	\$30,000
\$500 Milioni - \$749,999,999	\$37,500
\$750 Milioni - \$999,999,999	\$45,000
\$1 Miliardo (+)	\$50,000

Figura 11- Ammontare della tassa annua per le B-corp in relazione al valore del fatturato.

B-Lab si propone, tramite il proprio operato, un triplice obiettivo, riassumibile, in breve, nel promuovere un nuovo modo di fare *business*, più adatto alle esigenze contemporanee:

- 1) Creare un network integrato di aziende dotate di alti standard di *performance* socio-ambientale, di trasparenza e di responsabilità, certificandole quali “*B-Corp*”;
- 2) Incoraggiare gli Stati ad istituzionalizzare il modello “*Benefit Corporation*”, riconoscendone l’utilità e i benefici che può apportare;
- 3) Diffondere l’utilizzo di uno standard di valutazione (*B Impact Assessment*) e di una piattaforma dati (*B Analytics*) che aiutino le imprese a misurare il loro impatto sul mondo esterno con la stessa accuratezza con cui valutano le proprie *performance* economico-finanziarie.

Parametro di riferimento	<i>B-Corp</i>	<i>Benefit Corporation</i>
Disponibilità	Globale	31 Stati americani + Italia
Ruolo di B-Lab	Rilascia la certificazione e fornisce un portafoglio di servizi	Ha elaborato il modello di legislazione, fornendolo come riferimento agli Stati ove una legge ancora non è presente, stimolandone l'adozione
Performance	Deve raggiungere un punteggio minimo di 80 nella compilazione del BIA	Auto-valutazione
Responsabilità	I manager tengono in considerazione anche gli interessi degli <i>stakeholder</i>	Vale lo stesso
Trasparenza	Report annuale sulle <i>performance</i> socio-ambientali, valutate utilizzando standard esterni	Vale lo stesso
Costo	Da 500\$ a 50mila \$ annui in base ai ricavi annui aziendali	Tassa statale da un minimo di 70\$ ad un massimo di 200\$; in Italia, nessun costo previsto attualmente

Figura 12- Differenze tra B-Corp e Benefit Corporation.

1.3.2 Le B-Corp in termini numerici

Si ritiene utile inquadrare in maniera più approfondita il fenomeno *B-Corp* in termini di risultati ottenuti a livello di movimento, così da disporre di un miglior quadro di riferimento circa l'effettiva valenza sociale dei business che ne fanno parte.

I dati riportati nel report annuale del 2012⁶⁵ rivelano come il punteggio mediano ottenuto dalle 504 aziende che, all'epoca, avevano conseguito la certificazione *B-Corp* era di 105/200, superiore in misura pari al 25% rispetto al punteggio mediano conseguito da altre 1.941 imprese che si erano volontariamente sottoposte alla valutazione tramite il "*B Impact Assessment*".

⁶⁵ Disponibile al seguente indirizzo: <https://www.bcorporation.net/news-media/annual-report-2012>.

Rispetto alle 125 unità del 2008, il movimento conta attualmente più di 2.000 aziende certificate sparse in tutto il mondo (per un fatturato complessivo pari a 22 miliardi di euro) e il numero è destinato a crescere vertiginosamente, come evidenziato nelle Figure 13 e 14.⁶⁶

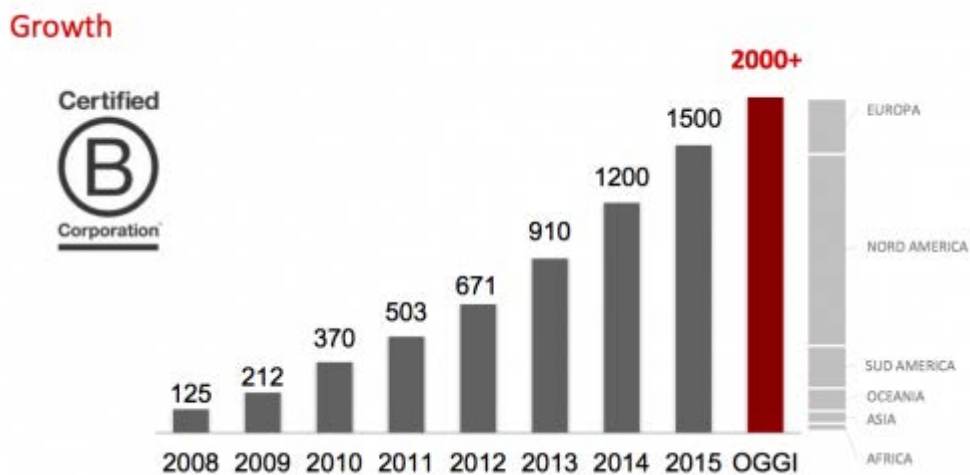


Figura 13 – Numero di aziende certificate B-Corp, per anno. Fonte: <https://www.bcorporation.net/>.

Le B Corp nel mondo



Figura 14- Diffusione delle B-Corp nel mondo. Fonte: <http://sociale.corriere.it/la-sostenibilita-che-produce-22-miliardi-di-fatturato-b-corp-e-iniziata-la-rivoluzione/>.

⁶⁶ TESTA, G. 2016. La sostenibilità che produce 22 miliardi di fatturato. B-Corp, è iniziata la “rivoluzione”. *Corriere della Sera*, 5 dicembre.

Dati del 2016⁶⁷ testimoniano inoltre il maggior impatto sociale di queste aziende rispetto ai valori registrati dalle imprese *for-profit* tradizionali, coerentemente con gli obiettivi indicati nella dichiarazione di interdipendenza sottoscritta al momento del rilascio della certificazione: il 35% delle *B-corp* presenta, ai vertici dell'azienda, donne manager, il 44% elargisce bonus ai propri dipendenti, il 57% compie nuove assunzioni, il 34% sfrutta energie rinnovabili, l'82% valuta le performance socio-ambientali dei propri fornitori.

⁶⁷ Ibid.

2. L'introduzione delle "società benefit" nel contesto italiano

2.1 Cenni introduttivi

A partire dal 1° gennaio 2016 l'Italia è divenuta il primo Paese europeo a seguire il precedente statunitense, introducendo nel proprio ordinamento la forma giuridica delle c.d. "società benefit", ovvero il corrispettivo delle "*Benefit Corporation*" ammesse da numerosi Stati dell'unione americana. Il riconoscimento è avvenuto tramite i commi 376-384 della legge del 28 dicembre 2015, n.208 recante "*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato*", ovvero la c.d. "Legge di stabilità 2016" che, a sua volta, ha recepito quanto contenuto all'interno del Disegno di legge n.1882, concernente le "*Disposizioni per la diffusione di società che perseguono il duplice scopo di lucro e di beneficio comune*"⁶⁸.

Il Disegno di legge è particolarmente esaustivo nell'illustrare l'intento di "*consentire la diffusione nel nostro ordinamento di società che nell'esercizio della loro attività economica abbiano anche l'obiettivo di migliorare l'ambiente naturale e sociale nel quale operano, riducendo o annullando le esternalità negative o meglio utilizzando pratiche, processi di produzione e beni in grado di produrre esternalità positive, e che si prefiggano di destinare una parte delle proprie risorse gestionali ed economiche al perseguimento della crescita del benessere di persone e comunità, alla conservazione e al recupero di beni del patrimonio artistico e archeologico presenti nel luogo ove operano o sul territorio nazionale, alla diffusione e al sostegno delle attività culturali e sociali, nonché di enti ed associazioni con finalità rivolte alla collettività e al benessere sociale*".⁶⁹

Occorre rammentare che, storicamente, la gestione di una società tradizionale di cui al Libro V, Titolo V del Codice Civile dev'essere indirizzata alla massimizzazione dell'utile per i soci e qualsiasi decisione da parte degli amministratori volta a conseguire, in parallelo, un'ulteriore scopo risulterebbe discordante rispetto a quanto previsto dal diritto societario, il quale, all'art.2247 c.c., stabilisce che "*con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di*

⁶⁸ Comunicato alla presidenza del Senato il 17 aprile 2015, su iniziativa del senatore Mauro Del Barba.

⁶⁹ 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*", p.2.

dividerne gli utili".⁷⁰ Un atto costitutivo o uno statuto societario che avesse indicato un fine addizionale, diverso dal profitto, non sarebbe stato accettato, prima dell'avvento delle società benefit, ai fini dell'iscrizione nel registro delle imprese.

L'intervento del legislatore italiano introduce un *framework* giuridico alternativo al binomio *profit e non profit* sulla scia dei *trend* analizzati nel precedente capitolo: la progressiva convergenza dei settori dell'economia, la graduale rincorsa alla sostenibilità tramite la creazione di "valore condiviso" e la responsabilità sociale d'impresa, la comprensione della rilevanza degli interessi degli *stakeholder* e della necessità di coinvolgerli nelle decisioni aziendali, la crescente sensibilità nei confronti delle problematiche ambientali e sociali, maggiormente incombenti rispetto al passato anche in virtù dell'ormai consolidata globalizzazione.

L'Italia è la prima ad aver legiferato in materia, nonostante ormai da alcuni anni diverse aziende (più di 250⁷¹) abbiano iniziato ad esporre il "marchio" *B-Corp* (specialmente in Olanda), pertanto il nostro Paese costituisce il capostipite di questo nuovo paradigma⁷².

In realtà, vi è una precisa ragione per cui le "*benefit corporation*" sono sorte, in primo luogo, proprio negli USA: esse rispondono "*ad una precisa necessità del modello dell'economia americana, che è un modello dicotomico: cioè si regge su Stato e mercato, con il mercato nella funzione di produrre reddito e ricchezza e lo Stato invece con compiti di redistribuzione per evitare eccessivi livelli di disuguaglianza*"⁷³. L'economia europea si fonda, invece, secondo Zamagni, su una tripartizione di funzioni in cui, oltre allo Stato e al mercato, un ruolo chiave è interpretato dalla società civile, impegnata nel produrre benefici sociali, senza scopi di profitto.

La differenza risulta evidente se si riflette circa i diversi termini utilizzati sulle due opposte sponde dell'Oceano Atlantico settentrionale: mentre "*negli USA è nata infatti la categoria del "non profit" che confina il sociale fuori dalla sfera della produzione economica*"⁷⁴, in Europa si parla di "Terzo settore" per indicare quegli attori economici, estranei ai meccanismi

⁷⁰ Articolo così modificato dall'art. 1 D.Lgs. 3 marzo 1993, n. 88.

⁷¹ AA.VV., 2016. Italia all'avanguardia con le Benefit Corporation. *La Voce* [online], 25 luglio. Disponibile su <http://www.bcc-lavoce.it/2016/07/italia-allavanguardia-le-benefit-corporation/> > .

⁷² Attualmente, l'introduzione delle "*benefit corporation*" è in fase di valutazione in numerosi altri Stati, tanto a livello europeo quanto a livello mondiale. Cfr. MACCAFERRI, A., 2016. La corsa italiana delle *benefit corporation*. *Il sole 24 ore*, 27 novembre.

⁷³ ZAMAGNI, S., 2016. Se le società benefit mettono in fuorigioco le imprese sociali. *Vita Non Profit Magazine*, 1 marzo, 19.

⁷⁴ ZAMAGNI, S. (2016). *Op.cit.*, 19.

utilitaristici del capitalismo. In sostanza, la nascita del movimento *B-Corp* e l'istituzione del modello giuridico *for benefit* negli Stati Uniti è consequenziale alle crepe rinvenute nel sistema americano, incapace di fronteggiare con la tradizionale impostazione la forbice sempre più ampia di disuguaglianze economiche e sociali. A ciò si aggiunge “*l’indelebile impronta*”⁷⁵ impressa dalla sentenza *Dodge v. Ford Motor Co.* del 1919⁷⁶ in un sistema di *common-law*, com’è quello statunitense. In Europa, invece, tale esigenza si è avvertita in maniera meno netta in virtù del fatto che già esistono strumenti giuridici in risposta ai bisogni degli imprenditori intenzionati a ricoprire un ruolo attivo nella creazione di benessere per la comunità e l’ambiente.

Il vero elemento di rottura nei confronti dei modelli in vigore risiede nel superamento della “*logica dei due tempi*” secondo la quale, anzitutto, occorre agire in funzione della realizzazione di profitto e, solo in un momento successivo, indirizzarne una frazione a beneficio della società. Tramite le società benefit si collocano, per la prima volta, sul medesimo piano d’importanza i due obiettivi, facendo in modo che, nell’esercizio d’impresa, la produzione di valore economico sia strettamente connessa alla creazione di valore sociale, secondo quanto espresso da Porter e Kramer (2011).

Tale innovazione, di indubbia portata all’interno del panorama giuridico, unita al sostanziale fallimento dell’istituto dell’impresa sociale nel fornire un modello di riferimento adatto ad appagare a pieno le esigenze degli agenti economici ha spinto il legislatore italiano a creare questa nuova “*veste*” societaria. Si ritiene corretto ribadire come, nella storia economica italiana, si siano susseguiti diversi casi di imprenditori sensibili al benessere della comunità e non guidati unicamente dalla logica del profitto.

Un pioniere, in tal senso, può certamente essere considerato Adriano Olivetti, a capo dell’omonima azienda di famiglia, produttrice di macchine da scrivere. Dal 1932 al 1960 Olivetti riuscì a forgiare un’idea di “*fabbrica*” (termine da lui usato per indicare l’impresa) unica al mondo, un esempio d’innovazione e d’eccellenza, senza mai tralasciare la solidarietà sociale e l’impegno ad essere parte attiva dello sviluppo economico e migliorare le condizioni di vita dei suoi dipendenti.

In un discorso pronunciato dinanzi ai lavoratori dello stabilimento di Pozzuoli nel 1955, Olivetti dice: “*Può l’industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell’indice dei*

⁷⁵ CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., MAGRASSI, L., RAMPA, A., 2016. *Le società benefit (parte II)*. In *requiem alle imprese sociali* [online]. Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 31 luglio, 9.

⁷⁶ Vedi *supra*, 10.

profitti? Non vi è al di là del ritmo apparente qualcosa di più affascinante, una destinazione, una vocazione anche nella vita di una fabbrica? Possiamo rispondere: c'è un fine nella nostra azione di tutti i giorni (...). La fabbrica fu quindi concepita alla misura dell'uomo perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza. (...) Ora che la fabbrica è compiuta a noi dirigenti spetta quasi tutta la responsabilità di farla divenire a poco a poco una cellula operante rivolta alla giustizia di ognuno, sollecita del bene delle famiglie, pensosa dell'avvenire dei figli e partecipe infine della vita stessa del luogo che trarrà dal nostro stesso progresso alimento economico e incentivo di elevamento sociale (...)"⁷⁷.

Ad ulteriore riprova della portata rivoluzionaria del suo credo, specie se rapportata agli anni cui ci si riferisce, si consideri anche quanto da lui dichiarato nel 1954 in occasione della consegna delle Spille d'Oro ai dipendenti con almeno 25 anni di lavoro in fabbrica alle spalle. Olivetti cita le problematiche esaminate in questo scritto e che, solo in tempi recenti, si è iniziato a considerare seriamente: *“Per dar vita a questo nuovo mondo i ricchi e i potenti dovranno rinunciare alla corsa inconsiderata e indiscriminata verso una ricchezza sempre maggiore, alla vanità del potere e della effimera sua gloria. Sarà questo possibile senza un urto definitivo? A noi non spetta dar risposta, ma attendere con tenacia alle responsabilità che ci furono commesse e che ci siamo assunti. Perché le idee che nacquerò in questa fabbrica (...) ancorché tutt'altro che realizzate - e per molti versi ancora lontane – potranno essere forse guida risolutiva al conflitto che rischia di gettare il nostro Paese in una nuova forma di involuzione politica, privandolo nuovamente delle libertà individuali. E guida all'Europa stessa, anche essa socialmente immobile nella sua disordinata attesa, al suo bivio inevitabile: da una parte le forme di una nuova società, dall'altra una nuova irreparabile catastrofe”⁷⁸.*

Nonostante imprenditori “illuminati” come Olivetti, cui si può aggiungere l'esempio contemporaneo di Brunello Cucinelli, fondatore dell'omonima azienda di moda⁷⁹ e promotore di un capitalismo umano, prima dell'avvento delle società *benefit*, le iniziative di stampo sociale erano relegate al settore *non profit* (o Terzo settore). Il suo ruolo, dapprima marginale, è cresciuto in maniera esponenziale nel corso degli anni, come testimoniano i dati Istat

⁷⁷ OLIVETTI, A. 2012. *Ai lavoratori*. 1°ed. Roma: Edizioni di Comunità, 29-31.

⁷⁸ OLIVETTI, A. 2012. *Op.cit.*, 48-49.

⁷⁹ Cucinelli è noto per la sensibilità rivolta alle condizioni lavorative dei suoi dipendenti cui paga salari del 20% superiori rispetto alla media di settore, nonché per l'impegno profuso nei confronti della promozione di iniziative culturali e della tutela dell'ambiente e del patrimonio artistico italiano. Cfr. BERSANI, A., 2012. Brunello Cucinelli e la supertredicesima ai dipendenti. *Panorama*, 26 novembre.

ricavati dall'Annuario Statistico Italiano del 2016: le istituzioni *non profit*, al 31 dicembre 2011⁸⁰, erano 301.191 (nel 1991 erano 61.376, nel 2001 erano 235.232) ed impiegavano 951.580 lavoratori retribuiti (circa due terzi in qualità di dipendenti, circa un terzo come lavoratori esterni), 5.544 lavoratori temporanei e oltre 4.7 milioni di volontari. La forma giuridica maggiormente adottata (66,7% del totale) è costituita dalle associazioni non riconosciute, le quali impiegano principalmente volontari e lavoratori esterni. Quasi la metà (47,1%) dei lavoratori dipendenti impiegati nel settore *non profit* figura all'interno delle cooperative sociali, nonostante quest'ultime rappresentino una minima fetta (3,7%) delle istituzioni *non profit*, sopravanzate dalle associazioni riconosciute (22,7%), mentre le fondazioni rappresentano il 2% del totale.

Storicamente, il settore *non profit* si è contraddistinto per l'assenza di una regolamentazione organica: oltre alla normativa di riferimento contenuta nel Libro I, Titolo II del Codice Civile che disciplina le associazioni, le fondazioni e i comitati, il legislatore è, di volta in volta, intervenuto ad ampliare il ventaglio di figure giuridiche all'interno di questo settore⁸¹ tramite leggi *ad hoc*. Grazie all'art.1, comma 1 della Legge del 6 giugno 2016, n.106⁸², si è giunti finalmente a definire in maniera univoca il Terzo settore come “*il 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*”. Esso si pone dunque come fondamentale alternativa sia allo Stato che al mercato, stagliandosi come “terza via” per consentire alla collettività di conseguire il proprio benessere economico; la stessa Costituzione, all'articolo 2⁸³, ritiene le formazioni sociali strumenti indispensabili al fine di permettere all'individuo di esprimersi liberamente e di tutelare interessi comuni.

⁸⁰ Anno del 9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit.

⁸¹ Associazioni di volontariato, cooperative sociali, associazioni di volontariato di protezione civile, associazioni di promozione sociale, associazioni sportive dilettantistiche, associazioni dei consumatori e degli utenti, società di mutuo soccorso, organizzazioni non governative, imprese sociali.

⁸² Recante la “*Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale*”.

⁸³ Cfr. art.2 Costituzione italiana: “*La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale.*”

2.2 Le imprese sociali

I primi segnali di avvicinamento tra i diversi settori economici, in particolare tra *profit* e *non profit*, che condurranno, in tempi più recenti, alla nascita del c.d. quarto settore si ebbero con l'introduzione, nell'ordinamento nazionale, delle imprese sociali tramite l'emanazione del D.Lgs. n.155/06⁸⁴ e dei quattro decreti interministeriali attuativi del 24 gennaio 2008 che definiscono:

- I criteri da utilizzare per il calcolo della percentuale del 70% dei ricavi complessivi dell'impresa, ai fini della determinazione dell'attività principale, come da art.2, co. 3 del Decreto legislativo;
- Gli atti e i documenti da consegnare telematicamente ai fini dell'iscrizione nel Registro delle imprese di competenza;
- Le linee guida per redigere il bilancio sociale;
- Le linee guida relative all'eventuale realizzazione di operazioni straordinarie.

La nascita di tale istituto è finalizzata a legittimare un diverso modo di fare impresa, orientato al sociale, consentendo anche agli enti di cui al Libro I di svolgere attività d'impresa, diversamente da quanto tradizionalmente stabilito dal Codice Civile, che indica quali forme giuridiche preposte all'esercizio di attività imprenditoriali quelle di cui al Libro V.

In realtà il legislatore del 1942 non poteva certo prevedere lo sviluppo dimensionale e strutturale che avrebbero successivamente avuto gli enti *non profit* tale da trasformarli addirittura in *competitors* delle società operanti sul mercato con lo scopo di generare profitto e rendere "antiquato" il Codice civile.

La compatibilità degli enti *non profit* con lo svolgimento di attività d'impresa discende da una rinnovata visione dottrinale dell'art. 2082 del Codice Civile contenente la nozione di imprenditore.⁸⁵ Tradizionalmente si riteneva che l'attività economica svolta sia qualificabile come imprenditoriale solo nel caso in cui sia implicita la volontà di ottenere dalla stessa un profitto personale. Un'altra parte della dottrina⁸⁶ ha criticato questo approccio sostenendo che

⁸⁴ A norma della Legge del 13 giugno 2005, n.118 che conferiva al Governo la delega ad adottare entro un anno dalla data di entrata in vigore della legge uno o più decreti legislativi atti a disciplinare le imprese sociali.

⁸⁵ Cfr. art. 2082 c.c.: "*E' imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi*".

⁸⁶ Cfr. MARASÀ, G. (2014). Impresa, scopo di lucro ed economicità. In: *Analisi Giuridica dell'Economia*, 2014, 24(1), 33-44. In: BERTARINI, B. 2016. La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit. *Diritto e Giustizia*, 14 marzo, 17.

occorre concentrarsi “*sul significato da attribuire al requisito della economicità*”⁸⁷: in tal senso, è sufficiente che l’attività economica sia idonea a raggiungere il pareggio tra costi e ricavi, mentre non è classificabile come attività d’impresa solo quella che si concretizza nell’erogazione gratuita dei beni o servizi prodotti. Pertanto, la finalità sociale degli enti *non profit* non è in conflitto con l’esercizio d’impresa, in quanto non è necessariamente richiesta la realizzazione di un utile, anzi, ci si può porre come obiettivo “*anche la produzione di utile* (c.d. lucro oggettivo), *purché gli eventuali utili o avanzi di gestione non siano destinati alla soddisfazione di uno scopo economico dei partecipanti*” (c.d. lucro soggettivo).⁸⁸ Lo scopo di lucro, pertanto, rappresenta solamente una delle possibili finalità per cui si stipula un contratto di società, di cui all’art.2247 c.c.⁸⁹: “*imprenditore è chi (...) è capace di produrre valore aggiunto, a prescindere dal motivo sulla cui base è spinto all’azione*”.⁹⁰

Questa prospettiva è stata adottata anche in ambito europeo, tant’è che già nel 1991 una sentenza della Corte di Giustizia precisava che “*(...)la nozione di impresa abbraccia qualsiasi entità che esercita un’attività economica, a prescindere dallo status giuridico di detta entità e dalle sue modalità di finanziamento (...)*”⁹¹. Tale concetto è stato successivamente ripreso dal Libro Verde “L’imprenditorialità in Europa” redatto dalla Commissione delle comunità europee in cui si afferma che: “*L’iniziativa imprenditoriale può essere presente in ogni settore e in ogni tipo di impresa. (...) La cultura imprenditoriale ha rilievo per le aziende di ogni settore, tecnologico o tradizionale, piccole o grandi con assetti proprietari diversi, quali aziende familiari, imprese quotate in borsa, imprese ad economia sociale o organismi senza scopo di lucro, che spesso svolgono un’attività economica di rilievo*”.⁹²

2.2.1 Le cooperative sociali

Alcuni autori⁹³ fanno risalire alla nascita delle cooperative sociali il primo specifico intervento del legislatore volto a riconoscere, all’interno del mondo *non profit*, una forma societaria che, nello svolgere, a tutti gli effetti, attività d’impresa, persegue un fine diverso dal lucro (perlomeno quello soggettivo) in quanto l’utile prodotto non viene distribuito tra i soci,

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Vedi *supra*.

⁹⁰ ZAMAGNI, S., ZAMAGNI, V. 2008. *La cooperazione*. 1°ed. Bologna: Il Mulino, 22.

⁹¹ Sentenza della Corte di Giustizia del 23 Aprile 1991, causa C-41/90, *Hoefner*, punto 21.

⁹² Libro verde della Commissione delle comunità europee, del 21 gennaio 2003. L’imprenditorialità in Europa, COM(2003) 27 def., 7.

⁹³ Cfr. BAGNOLI, L., TOCCAFONDI, S., 2014. *L’impresa sociale ex D.Lgs 155/2006 e suoi sviluppi: profili istituzionali, caratteristiche aziendali e settori di attività* [online]. Paper presentato in occasione del “VIII Colloquio Scientifico sull’Impresa Sociale”, Università degli Studi di Perugia, 23-24 maggio, 3.

bensì resta vincolato esclusivamente alla *mission* della cooperativa, ovvero realizzare un'utilità sociale definita dalla legge, sfruttando le potenzialità offerte dal mercato.

La difficoltà riscontrata nel fare accettare la forma cooperativa come parte integrante e funzionante dell'economia di mercato, nonché indispensabile per la tutela del sistema stesso, si evince dalle parole di Zamagni, S. e Zamagni, V. (2008): “È perché si continua a ritenere il mercato capitalistico l'unica forma di mercato possibile che parecchi studiosi, e non pochi policy-makers, osservano con preoccupazione la crescita e la diffusione di imprese cooperative e di imprese sociali. Certamente il capitalismo postula e garantisce il libero mercato, ma il viceversa non è vero. (...) L'economia di mercato è il genus di cui il capitalismo è solo una species, sia pure di grande successo e di straordinaria pervasività”.⁹⁴ Gli stessi autori così proseguono: “Il cooperativismo non si oppone al mercato, ma ne interpreta in modo diverso il funzionamento rispetto alla forma capitalistica, riconoscendo cioè la centralità della persona (...) anziché quella del capitale”.⁹⁵

L'art.1, co.1 della Legge 8 novembre 1991, n.381 relativa alla “Disciplina delle cooperative sociali” stabilisce che “Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso:

- a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi;
- b) lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate”.

Come previsto dall'art. 2520 c.c., “le cooperative regolate dalle leggi speciali sono soggette alle disposizioni del presente titolo, in quanto compatibili”, pertanto alle cooperative sociali si applicano, solo se conciliabili, le disposizioni previste dal Libro V, Titolo VI del Codice civile che normano le società cooperative tradizionali. Anche quest'ultime si caratterizzano per l'assenza di fini di lucro, perseguendo uno scopo mutualistico, atto a fornire ai soci beni, servizi o lavoro, a seconda della tipologia scelta, a condizioni migliori rispetto a quelle di libero mercato, consentendo loro di ottenere un risparmio di spesa o una maggiore remunerazione, ma ciò non implica che non possano essere distribuiti utili ai soci, entro determinati limiti, quanto piuttosto che tale distribuzione si collochi in posizione subordinata rispetto al fine primario. Risulta, in ogni caso, lampante che vi sia alla base, seppur

⁹⁴ ZAMAGNI, S., ZAMAGNI, V. 2008. *Op.cit.*, 23-24.

⁹⁵ ZAMAGNI, S., ZAMAGNI, V. 2008. *Op.cit.*, 32.

indirettamente, un minimo interesse personale da parte dei soci, inesistente, invece, all'interno delle cooperative sociali, interamente dedite alla propria attività solidaristica.

2.2.2 Definizione di impresa sociale e relativa disciplina

A spingere in direzione di una miglior definizione dell'imprenditorialità sociale sono stati diversi fattori, tra cui: il ridimensionamento del settore pubblico, le crescenti pressioni dell'opinione pubblica riguardo l'adozione da parte delle imprese di una visione di business sostenibile congiuntamente alla contemporanea presa di coscienza dei limiti di tali modelli, ovvero:

- Le difficoltà riscontrate nell'estendere gli ambiti d'intervento oltre quelli specificatamente dettati dal legislatore;
- Gli ostacoli che si incontrano dinanzi alla volontà di crescere in maniera significativa dal punto di vista dimensionale;
- La complessità nel conquistare una piena autonomia economica, in virtù dei limiti imposti al rafforzamento del proprio patrimonio.

Venturi (2008)⁹⁶ ha identificato tre possibili modi, sviluppatisi nel corso del tempo e in diverse aree geografiche, di definire un'impresa sociale:

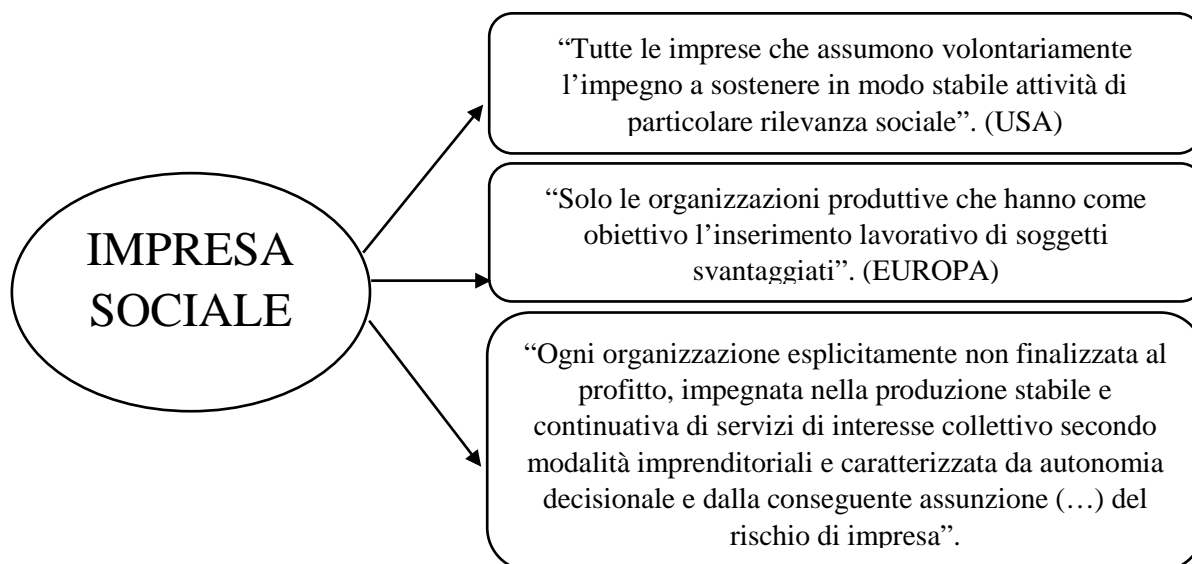


Figura 15 – Definizioni di Impresa sociale.

L'art.1, co.1 del D.Lgs. n.155/2006 recepisce sostanzialmente la terza definizione disponendo che *“possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutte le organizzazioni private, ivi*

⁹⁶ VENTURI, C., 2008. *L'impresa sociale: i lineamenti fondamentali e i contenuti dei nuovi decreti attuativi* [online],4. Tuttocamere, Aprile. Disponibile su < https://www.tuttocamere.it/files/dirsoc/Impresa_Sociale.pdf >

compresi gli enti di cui al libro V del codice civile, che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale, e che hanno i requisiti di cui agli articoli 2,3 e 4”.

Dalla definizione si desume come il legislatore non introduca una nuova forma giuridica, bensì una qualifica che certifica un’innovativa modalità di gestione dell’attività d’impresa a cui hanno accesso, nel rispetto dei requisiti necessari, tanto gli enti di cui al Libro I quanto quelli la cui disciplina è racchiusa nel Libro V⁹⁷ ma solamente in un momento successivo alla loro costituzione. Ciò che contraddistingue l’impresa sociale, sostiene Claudia Golino (in Bertarini (2016), p.14), è la capacità di *“coniugare, all’interno della stessa organizzazione, elementi imprenditoriali e motivazioni solidaristiche, muovendo da un modello organizzativo definito ex novo”*. Grazie al riconoscimento di questo nuovo modello imprenditoriale, si rimarca ulteriormente il *gap*, già interiorizzato da una parte della dottrina, tra i concetti di imprenditore e di finalità di lucro; in altri termini, è ammesso esercitare attività d’impresa, pur senza indirizzarla al profitto, bensì assumendo i tratti dell’ente *non profit*.

Tra i requisiti richiesti ad un’impresa che voglia qualificarsi come “sociale” vi è, in primis, l’assenza dello scopo di lucro soggettivo: l’art.3, co.1 è imperativo nello stabilire che *“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, al comma 2 del medesimo articolo, si precisa che *“(…) 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”*.

Il legislatore, inoltre, detta rigorosamente, al primo comma dell’art.2, i settori all’interno dei quali le imprese sociali possono esplicare la propria attività “di utilità sociale”, come previsto dall’art.1, estendendo i campi su cui poter intervenire rispetto a quanto previsto in materia di cooperative sociali:

- assistenza sociale;
- assistenza sanitaria;
- assistenza socio-sanitaria;
- educazione, istruzione e formazione;
- tutela dell’ambiente e dell’ecosistema;

⁹⁷ Società di persone, società di capitali, società cooperative, consorzi.

- 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.

L'unica deroga concessa dalla legge alla tassatività di tale elenco è concessa al secondo comma dell'art.2, ove si indica la possibilità di acquisire la denominazione di "impresa sociale", a prescindere dal settore in cui si opera, qualora l'attività d'impresa sia finalizzata all'inserimento occupazionale di lavoratori svantaggiati⁹⁸ e/o lavoratori disabili⁹⁹, a condizione che tali lavoratori costituiscano almeno il 30% della forza lavoro complessivamente impiegata nell'impresa, qualsiasi sia la carica rivestita. Fatta eccezione per quest'ultima ipotesi, il maggior orientamento al mercato delle imprese sociali, in confronto alle altre forme organizzative previste nel settore *non profit*, è testimoniato anche dal fatto che venga posto, ai sensi dell'art. 14, un tetto massimo del 50% all'impiego di volontari all'interno dell'impresa, mentre la metà rimanente di lavoratori impiegati dev'essere retribuita. Restando in tema, il legislatore ha espressamente previsto, all'art.12, che i lavoratori e i destinatari delle attività debbano essere coinvolti nell'operato aziendale così da poter influenzare le decisioni che vengono assunte dai quadri dirigenziali, perlomeno quelle relative alle condizioni lavorative e al livello qualitativo dei beni e dei servizi prodotti o scambiati, adeguandosi, in tal modo, all'emergere, in dottrina, della c.d. "*stakeholder theory*".¹⁰⁰

Per evitare pericolosi deragliamenti rispetto all'intento originario della legge, si è anche previsto, al terzo comma dell'art.2, che, affinché l'attività economica condotta con scopi solidaristici possa definirsi "*principale*", essa debba generare ricavi in misura superiore al 70% dei ricavi totali generati dall'impresa sociale, definendo poi, tramite un decreto interministeriale, i criteri da utilizzare per il computo di tale percentuale.¹⁰¹

⁹⁸ Ai sensi dell'articolo 2, primo paragrafo 1, lettera *f*), punti *i*), *ix*) e *x*), del regolamento (CE) n. 2204/2002 della Commissione, 5 dicembre 2002, relativo all'applicazione degli articoli 87 e 88 del trattato CE agli aiuti di Stato a favore dell'occupazione.

⁹⁹ Ai sensi dell'articolo 2, primo paragrafo 1, lettera *g*), del citato regolamento (CE) n. 2204/2002.

¹⁰⁰ Vedi *supra*, 15.

¹⁰¹ Vedi *supra*, 45.

Le imprese sociali sono gravate da un doppio onere in fase di rendicontazione dei risultati ottenuti, dovendo stilare annualmente, oltre al bilancio d'esercizio, anche un bilancio sociale. Per quanto concerne il primo, l'obbligo vale tanto per le società di cui al Libro V che per gli enti di cui al Libro I, tenendo ovviamente conto della differente configurazione giuridica: mentre le prime rispettano i dettami tradizionalmente previsti (fatte salve alcune integrazioni) dal Codice civile, gli enti disciplinati al Libro I si adeguano alle linee guida allestite dall'Agenzia per le Onlus¹⁰².

La stesura del bilancio sociale segue le linee guida dettate a livello ministeriale, di concerto nuovamente con l'Agenzia per le Onlus, che stabiliscono come esso debba avere un contenuto minimo, suddiviso in cinque sezioni:

- informazioni generali sull'ente e sugli amministratori;
- struttura, governo ed amministrazione dell'ente;
- obiettivi e attività;
- esame della situazione finanziaria;
- altre informazioni opzionali.

Entrambi i bilanci vanno depositati presso il Registro delle Imprese, in seguito alla loro congiunta approvazione da parte dei medesimi organi; al punto 2.2 dell'allegato n.1 del D.M. 24 gennaio 2008¹⁰³ si specifica, altresì, come l'impresa sociale sia tenuta a dare *“ampia pubblicità al bilancio sociale approvato, attraverso tutti i canali di comunicazione a disposizione, sia cartacei sia telematici”*.

La legge 6 giugno 2016, n.106, che punta a conferire, per la prima volta, un quadro organico al settore *non profit*, quanto mai caotico, prevede, tra l'altro, l'emanazione di un decreto attuativo specificatamente rivolto a revisionare la disciplina delle imprese sociali¹⁰⁴, cui il legislatore, all'art.6, co.1, lettera a) della citata legge, dà una nuova definizione, nei termini di *“organizzazione privata che svolge attività d'impresa per le finalità di cui all'articolo 1, comma 1”*¹⁰⁵, *destina i propri utili prioritariamente al conseguimento dell'oggetto sociale nei limiti di cui alla lettera d)*¹⁰⁶, *adotta modalità di gestione responsabili e trasparenti, favorisce*

¹⁰² Acronimo di “Organizzazione non lucrativa di utilità sociale”.

¹⁰³ *“Adozione delle linee guida per la redazione del bilancio sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale, ai sensi dell'articolo 10, comma 2, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155.”*

¹⁰⁴ Art.1, co.2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n.106.

¹⁰⁵ Vedi *supra*, 48-49.

¹⁰⁶ La lettera d) del suddetto articolo prevede la *“previsione di forme di remunerazione del capitale sociale che assicurino la prevalente destinazione degli utili al conseguimento dell'oggetto sociale, da assoggettare a*

il più ampio coinvolgimento dei dipendenti, degli utenti e di tutti i soggetti interessati alle sue attività e quindi rientra nel complesso degli enti del Terzo Settore”.

Il decreto legislativo in materia, previsto per la prima metà del 2017 qualora il termine massimo indicato affinché la delega possa essere esercitata verrà rispettato senza bisogno di proroghe, è particolarmente atteso per comprendere le modalità con cui si intende rilanciare uno strumento che, fino a questo momento, non ha riscontrato il successo che ci si auspicava originariamente, sulla scia dei risultati positivi ottenuti nel Regno Unito dalle *Community Interest Company* (CIC), introdotte dal legislatore britannico nel 2005, quasi in contemporanea con l'avvento delle imprese sociali in Italia, che risale, come detto, all'anno seguente.

Si tratta di un modello societario che detiene diversi tratti in comune con le imprese sociali nostrane (nonché alcune affinità con le società benefit stesse) e, al tempo stesso, delle differenze di rilievo, che probabilmente ne spiegano il maggior radicamento e a cui ci si potrebbe ispirare in sede di redazione del decreto attuativo:

- le CIC costituiscono, a tutti gli effetti, una nuova forma giuridica e non una semplice “etichetta” da appuntare addosso ad un modello preesistente;
- le CIC sono autorizzate a distribuire dividendi, seppur entro un limite pari al 35% degli utili conseguiti, senza nuocere alla *mission* stabilita;
- le CIC non devono predisporre un bilancio sociale, bensì presentano una relazione riguardante il beneficio comune creato durante l'anno al c.d. “CIC Regulator”¹⁰⁷, che ne determina la corrispondenza con quanto statuito al momento della costituzione dell'impresa.

2.2.3 Valutazione del fenomeno su base numerica

Dati camerali alla mano, risalenti a fine 2013, risulta subito evidente l'esiguità numerica del fenomeno in esame a distanza di otto anni dall'approvazione del D.Lgs. n.155/06. Al 31 dicembre 2013, infatti, si contavano appena 774 enti iscritti alla sezione L del Registro delle Imprese, anche se il dato è leggermente falsato in due direzioni opposte: da un lato, in virtù dell'esistenza di altre 574 organizzazioni iscritte nel Registro (ma non nell'apposita sezione),

condizioni e comunque nei limiti massimi previsti per le cooperative a mutualità prevalente, e previsione del divieto di ripartire eventuali avanzi di gestione per gli enti per i quali tale possibilità è esclusa per legge, anche qualora assumano la qualifica di impresa sociale”.

¹⁰⁷ Lo scopo di questo ufficio consiste nel verificare l'operato delle CIC, contribuendo, contemporaneamente, al loro attecchimento.

riportanti la dizione di “impresa sociale”; dall’altro, invece, le 109 società di mutuo soccorso che contribuiscono a formare il totale di imprese sociali figurano nella sezione L ai sensi di una recente disposizione di legge¹⁰⁸, pur non presentando i tratti effettivi di tale modello d’impresa.

Di maggiore rilievo è il dato riguardante le forme giuridiche assunte in quanto si rileva “*un interessante tasso di “biodiversità” interna, soprattutto sul fronte dei modelli societari di natura imprenditoriale*”¹⁰⁹: le società cooperative (in modo particolare, le cooperative sociali) e le società a responsabilità limitata risultano essere i *framework* più diffusi tra le imprese sociali (coprendo nell’insieme quasi il 70% del totale); marginale, invece, la posizione occupata dalle società di persone e, soprattutto, dagli enti *non profit* non imprenditoriali (appena il 2.1 % del totale). Quest’ultimo dato testimonia come la volontà del legislatore di offrire un *legal brand*, in modo particolare, agli enti di cui al Libro I del Codice civile desiderosi di imprenditorializzare la propria attività, abbia avuto, nella prassi, un pessimo riscontro.

¹⁰⁸ Art.23 della Legge n.221/12.

¹⁰⁹ VENTURI, P., ZANDONAI, F., a cura di., 2014. *L’impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*. Trento: Iris Network, 67.

Forma giuridica	Numero	Percentuale
Società cooperative	299	38.6
di cui cooperative sociali	260	86.5
Società di capitali	235	30.3
di cui s.r.l.	219	93.1
Società di persone	85	11
di cui s.a.s.	62	72.9
Enti non profit (\neq cooperative sociali)	16	2.1
di cui associazioni	8	50
Società di mutuo soccorso	109	14.1
Imprese sociali (senza ulteriori indicazioni)	30	3.9
Totale imprese sociali iscritte alla sezione L del Registro imprese	774	100
Organizzazioni iscritte con la dizione “impresa sociale” ma non alla sezione L	574	/

Figura 16 – Forme giuridiche assunte dalle organizzazioni iscritte alla sezione L del Registro delle Imprese. Fonte: Iris Network (2014).

I settori di attività prescelti dalle imprese sociali, tra quelli stabiliti *ex lege*, sono sostanzialmente due (prendendo a riferimento i codici ATECO), ovvero l’istruzione e la sanità/assistenza sociale che coinvolgono, nel complesso, quasi il 60% del totale.¹¹⁰ Tuttavia, mentre all’interno del settore educativo figurano principalmente servizi offerti già da altre organizzazioni *non profit*, in modo particolare le cooperative sociali, il settore sanitario e socio-assistenziale si pone, da un lato, in continuità con l’attività delle cooperative sociali dal momento che più del 60% delle imprese sociali attive in questo comparto si dedicano all’assistenza sociale, dall’altro, si rileva una discreta percentuale di organizzazioni operanti nell’ambito dell’assistenza sanitaria, “una “nicchia” (ancora in buona parte da sviluppare) nella quale questa forma d’impresa ha avuto modo di diffondersi”¹¹¹ e che differenzia, seppure solo in minima parte, le imprese sociali dai tipici settori d’intervento delle cooperative sociali¹¹².

¹¹⁰ Gli altri settori di attività riscontrati sulla base dei dati camerali presentano dati sostanzialmente trascurabili e, in ogni caso, afferiscono principalmente al comparto dei servizi.

¹¹¹ VENTURI, P., ZANDONAI, F., a cura di., 2014. *Op.cit.*, 71.

¹¹² Vedi *supra*, 47.

Quali motivazioni di fondo conducono un'organizzazione a decidere di assumere le vesti di "impresa sociale"? Da una rilevazione telefonica condotta da Iris Network (2014)¹¹³ emergono fondamentalmente due linee di pensiero: chi considera questo strumento utile "per promuovere, comunicare e rendicontare le proprie attività presso una pluralità di interlocutori"¹¹⁴ e chi, invece, sfrutta l'adozione di tale qualifica "per innescare processi di cambiamento organizzativo, volti a migliorare la struttura e l'efficienza interna".¹¹⁵

	N.	%
Ottenere maggior visibilità sul territorio	23	17.3
Poter accedere a bandi o concorsi ove è riconosciuta la qualifica di impresa sociale	38	28.6
Rispettare le finalità tipiche dell'organizzazione, che si è sempre ritenuta impresa sociale	32	24.1
Far emergere una chiara vocazione d'impresa dell'organizzazione	27	20.3
Vincolare l'organizzazione a una gestione più attenta, rispondente ai parametri imposti dalla legge sull'impresa sociale	7	5.3
Essere in grado di attrarre risorse economiche per finanziare le attività e gli investimenti	5	3.8
Altro	0	0
Non risponde	1	0.8
Totale	133	100

Figura 17– Principale motivazione che ha spinto ad adottare la qualifica di impresa sociale. Fonte: Iris Network (2014).

Lo stesso rilevamento evidenzia, analizzando la performance economica sulla base dei risultati d'esercizio del 2013 e quelli previsionali per il 2014, una forte tendenza al pareggio di bilancio (circa il 40% delle imprese)¹¹⁶, tenendo conto che la maggior parte delle imprese

¹¹³ Su un totale di 559 imprese sociali contattate (rispetto alle 774 risultanti dai dati camerali di fine 2013 sono state escluse, per ragioni già illustrate nello scritto, le 109 società di mutuo soccorso, mentre non si è riusciti ad ottenere un contatto telefonico di altre 106 imprese iscritte alla sezione L del Registro delle Imprese) solo 133 hanno risposto al questionario elaborato da Iris Network. Il campione è da ritenere comunque significativo, in quanto non presenta distorsioni di rilievo rispetto alle caratteristiche generali rilevate sul totale di imprese sociali presenti in Italia.

¹¹⁴ VENTURI, P., ZANDONAI, F., a cura di., 2014. *Op.cit.*, 75.

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ I dati esibiti non offrono un visione d'insieme del fenomeno dal momento che una percentuale elevata di imprese sociali (più del 30% per ogni anno considerato) ha omesso il deposito del bilancio, oppure l'ha

rispondenti (82,7%) presenta un valore della produzione inferiore a 500mila euro e, pertanto, si fa riferimento ad imprese molto piccole.

Risultato d'esercizio	2013		2014	
	N.	%	N.	%
In forte perdita (oltre il 15%)	5	3.8	3	2.3
In leggera perdita (-3% / -15%)	18	13.5	8	6
In pareggio (-2% / 2%)	53	39.8	84	63.2
In leggero utile (3% / 15%)	29	21.8	36	27.1
In forte utile (oltre il 15%)	1	0.8	2	1.5
Non risponde	27	20.3	0	0
Totale	133	100	133	100

Figura 18- Risultato d'esercizio del campione di imprese sociali nel 2013 e previsione per il 2014. Fonte: Iris Network (2014).

A conferma di questo *trend* vi sono i dati raccolti da Bagnoli e Toccafondi (2014) sulla situazione economico-patrimoniale delle imprese sociali. L'analisi si è concentrata sui bilanci d'esercizio degli anni 2010, 2011 e 2012 depositati dalle imprese sociali italiane iscritte nell'apposita sezione del Registro delle Imprese¹¹⁷.

Oltre al sostanziale pareggio economico tra valore e costo della produzione che viene generalmente raggiunto nel conto economico delle imprese sociali, lasciando un margine risicato per l'accumulazione di utili (su cui comunque vige, come detto, il divieto di distribuzione), le organizzazioni che adottano questo modello d'impresa, si contraddistinguono per una “*significativa debolezza strutturale*”¹¹⁸, in virtù di una notevole sottocapitalizzazione, del correlato ricorso, in larga parte, a fonti esterne di finanziamento e dell'esiguità degli investimenti, specie in immobilizzazioni.

2.2.4 Il fallimento dell'impresa sociale e la necessaria riforma di tale modello

Il quadro fin qui delineato rende palese quanto precedentemente affermato circa l'impatto marginale che l'introduzione delle imprese sociali ha avuto sul tessuto economico italiano e,

depositato erroneamente. Occorre, inoltre, precisare che circa il 20% delle imprese rispondenti non ha dichiarato il dato in questione.

¹¹⁷ Per l'anno 2010 l'analisi è stata condotta su 215 bilanci a fronte di 348 imprese sociali iscritte; per l'anno 2011 si sono avuti a disposizione 249 bilanci su un totale di 439 imprese sociali iscritte, per l'anno 2012 330 bilanci su 562 imprese sociali presenti nel Registro delle Imprese.

¹¹⁸ BAGNOLI, L., TOCCAFONDI, S., 2014. *Op.cit.*,16.

specificatamente, sul settore *non profit*, tale da rendere indispensabile l'intervento di riforma in atto nell'ottica di "riordinare" la normativa in materia e rendere possibilmente l'impresa sociale uno strumento più attrattivo agli occhi degli attori economici, a maggior ragione considerando la vitalità delle cooperative sociali. Il diverso peso specifico dei due modelli organizzativi che consentono anche agli enti *non profit* di esercitare attività d'impresa restando fedeli alle finalità tipiche del Terzo settore appare chiaramente confrontando gli opposti dati dimensionali: a fronte delle 774 imprese sociali iscritte al 31.12.2013 nell'apposita sezione del Registro delle Imprese, cui se ne aggiungono altre 574 con la dicitura "impresa sociale" nella ragione sociale per un totale che supera di poco le 1.000 unità, al 1 luglio 2013 erano disponibili presso la banca dati Aida i bilanci d'esercizio 2011 di 12.647 cooperative sociali. A ciò si aggiungano 513.052 addetti, 42.368 volontari e gli oltre 5 milioni di beneficiari (dati riferiti al 2011) della cooperazione sociale rapportati ai 29mila addetti, 2.700 volontari e appena 229mila beneficiari dell'operato delle imprese sociali a fine 2013. Enorme, poi, la forbice esistente per quanto concerne il valore complessivamente prodotto dalle due realtà giuridiche (oltre i 10 miliardi di euro le cooperative sociali a fine 2011, appena 314 milioni di euro le imprese sociali a fine 2013) e gli investimenti totali pari a 8.3 miliardi di euro nel primo caso, 281 milioni di euro¹¹⁹ nel secondo.

	Cooperative sociali	Imprese sociali
Unità	12.647	774 + 574
Lavoratori impiegati	513.052	29.000
Volontari	42.368	2.700
Beneficiari	5 milioni	229.000
Valore di produzione totale	10.1 miliardi €	314 milioni €
Investimenti netti totali	8.3 miliardi €	281 milioni € ¹²⁰

Figura 19– Confronto numerico tra cooperative sociali (dati 2011) e imprese sociali (dati 2013).

I motivi sottostanti al fallimento dell'impresa sociale, in controtendenza rispetto alla forte crescita del settore non profit registrata negli ultimi decenni, sono da imputare a questi fattori:

¹¹⁹ Quest'ultimo dato è stato registrato a fine 2012.

¹²⁰ Vedi nota precedente.

- l'assenza di incentivi alla costituzione, come, ad esempio, il riconoscimento di specifiche agevolazioni fiscali previste, invece, per le cooperative sociali¹²¹. Un'impresa sociale beneficia unicamente degli eventuali vantaggi derivanti dalla forma giuridica scelta, nonostante gli oneri addizionali di stesura del bilancio sociale, oltre a quello d'esercizio, e di coinvolgimento degli stakeholder nelle decisioni aziendali;
- la presenza di numerose imprese *for profit* in diversi settori di competenza delle imprese sociali, con conseguente innalzamento del grado di concorrenza;
- l'attuazione della *spending review* da parte del Governo che ostacola la realizzazione di servizi sociali a beneficio della comunità, oltre ai ritardi nei pagamenti da parte della Pubblica Amministrazione per le forniture ricevute;
- Il divario esistente in termini di remunerazione tra i dirigenti di un'impresa *for profit* e i dirigenti di un'impresa *non profit* e la conseguente impotenza nel catalizzare l'attenzione di *managers* capaci.

Detto che “*l'unico beneficio concreto risulta essere, allo stato attuale, in termini di immagine, nel senso che la costituzione di una società di capitali, assetto tradizionalmente a scopo di lucro, viene nobilitata dalla denominazione a fini sociali*”¹²², tutti questi elementi costituiscono un ostacolo non indifferente alla crescita del modello organizzativo in esame, tenendo conto, tra l'altro, del ruolo sempre più importante che l'imprenditoria sociale sta assumendo ed assumerà in futuro ai fini dello sviluppo economico non solo dell'Italia, ma dell'intera Europa.

Nel 2013 era già stata avanzata una proposta di emendamento alla legge sull'impresa sociale, consci della scarsa diffusione che tale modello aveva avuto fino ad allora rispetto alla felice esperienza del Regno Unito; ora il Governo ha tra le mani la possibilità di far svoltare concretamente questo modello, prevedendo, per esempio: un ampliamento dei settori in cui le imprese sociali potranno svolgere la propria attività principale; il riconoscimento delle cooperative sociali e dei loro consorzi come imprese sociali di diritto senza dover modificare lo statuto, la possibilità di remunerare il capitale, seppur entro determinati limiti e seguendo specifici criteri, così da “*favorire l'attrazione di capitale di rischio salvaguardando comunque la natura sociale dell'impresa, delle attività e degli investimenti che essa intende*

¹²¹ Cfr. AA.VV., 2012. *Manuale pratico delle cooperative sociali*. Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Catania, 34-42.

¹²² BAGNOLI, L., TOCCAFONDI, S., 2014. *Op.cit.*, 17.

*effettuare*¹²³; l'introduzione di standard di valutazione dell'impatto sociale prodotto dall'impresa che siano in linea con la forma mentis del settore *non profit* e idonei a generare risultati che possano essere oggetto di comparazione¹²⁴.

Tali accorgimenti in sede di stesura del decreto legislativo potrebbero consentire alle imprese sociali di sfruttare l'ampio bacino d'utenza potenziale a propria disposizione, costituito, da una parte, da oltre 60 mila imprese costituite a scopo di lucro impegnate in campi tipicamente sociali, in particolare nell'ambito sanitario (31%) e in quello sportivo e ricreativo (25%) e, dall'altra, da 82.231 organizzazioni non profit *market* (cooperative sociali escluse) che agiscono secondo le logiche di mercato, in base alla distinzione market/non market operata sul totale di 301.191 enti non profit censiti a fine 2011 dall'Istat, senza contare, poi, che oltre due terzi di tali enti svolgono attività riconducibili ai settori indicati al primo comma dell'articolo 2 della legge sull'impresa sociale. Questi dati *“evidenziano la sfida di una riforma normativa che per essere davvero efficace dovrebbe essere in grado di attrarre non solo le imprese sociali che operano tra organizzazioni volontaristiche, associative, fondazioni, ecc. ma anche le imprese lucrative interessate a questa particolare veste giuridica”*¹²⁵.

2.2.5 Il riconoscimento della finanza etica

Risulta interessante, altresì, evidenziare un'altra importante misura recentemente introdotta dal legislatore italiano posta all'interno di un quadro di riferimento che, dopo l'introduzione delle società *benefit*, intende premiare la condotta sostenibile e non speculativa anche degli operatori finanziari.

La Legge di Stabilità 2017 definisce infatti all'art.1, co.51 i requisiti necessari affinché una banca possa essere etichettata come *“etica”*, stabilendo inoltre delle agevolazioni fiscali per tali istituti.

¹²³ LEPRI, S. 2013. Cambiare la norma sull'impresa sociale: una proposta. *Impresa Sociale*, 2, 59.

¹²⁴ Cfr. ZAMAGNI, S., VENTURI, P., RAGO, S., 2015. Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa sociale*, 6, 77-97.

¹²⁵ VENTURI, P., ZANDONAI, F., a cura di., 2014. *Op.cit.*, 88.

In attesa della promulgazione del decreto attuativo del Ministero dell'economia e delle finanze, questa disposizione di legge istituisce, dopo l'art.111 del Testo Unico Bancario (TUB), l'art.111-bis concernente la finanza etica¹²⁶ e sostenibile, che recita:

“1. Sono operatori bancari di finanza etica e sostenibile le banche che conformano la propria attività ai seguenti principi:

- a) valutano i finanziamenti erogati a persone giuridiche secondo standard di rating etico internazionalmente riconosciuti, con particolare attenzione all'impatto sociale e ambientale;*
- b) danno evidenza pubblica, almeno annualmente, anche via web, dei finanziamenti erogati di cui alla lettera a), tenuto conto delle vigenti normative a tutela della riservatezza dei dati personali;*
- c) devolvono almeno il 20 per cento del proprio portafoglio di crediti a organizzazioni senza scopo di lucro o a imprese sociali con personalità giuridica, come definite dalla normativa vigente;*
- d) non distribuiscono profitti e li reinvestono nella propria attività;*
- e) adottano un sistema di governance e un modello organizzativo a forte orientamento democratico e partecipativo, caratterizzato da un azionariato diffuso;*
- f) adottano politiche retributive tese a contenere al massimo la differenza tra la remunerazione maggiore e quella media della banca, il cui rapporto comunque non può superare il valore di 5.*

2. Non concorre a formare il reddito imponibile ai sensi dell'articolo 81 del testo unico delle imposte sui redditi, di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, degli operatori bancari di finanza etica e sostenibile una quota pari al 75 per cento delle somme destinate a incremento del capitale proprio.

3. Il Ministro dell'economia e delle finanze, sentita la Banca d'Italia, stabilisce, con proprio decreto, le norme di attuazione delle disposizioni del presente articolo e dalle quali non possono derivare oneri a carico della finanza pubblica superiori a 1 milione di euro in ragione annua a decorrere dall'anno 2017.

¹²⁶ In Italia è presente, fin dal 1999, il Gruppo Banca Popolare Etica che, allo stato attuale, gestisce circa 3 miliardi di euro di risparmi degli italiani. Cfr. www.bancaetica.it/

4. *L'agevolazione di cui al presente articolo è riconosciuta nel rispetto dei limiti di cui al regolamento (UE) n. 1407/2013 della Commissione, del 18 dicembre 2013, relativo all'applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato sul funzionamento dell'Unione europea agli aiuti "de minimis".*”

Il testo di legge sembra collocare questi istituti bancari a metà tra le imprese sociali e le società *benefit*, visto, da un lato, il divieto di distribuire gli utili e l'obbligo di reinvestirli nell'attività, dall'altro, l'utilizzo di standard esterni di valutazione e l'attenzione rivolta tanto all'impatto del proprio operato sulla società e sull'ambiente quanto alla propria forza lavoro¹²⁷.

2.3. Start-up Innovative a Vocazione Sociale

Un ulteriore tassello del processo di convergenza che sta avvicinando in maniera apparentemente inarrestabile il mondo *for profit* alla sfera *non profit* (e viceversa) è stato posto nel 2012 con la nascita delle Start-up Innovative a Vocazione Sociale (note con l'acronimo S.I.aV.S.) introdotte tramite il D.L. 18 ottobre 2012, n.179¹²⁸, poi convertito nella Legge 17 dicembre 2012, n.221.

Le S.I.aV.S. fanno parte della realtà delle start-up innovative, un particolare modello societario diretto “*a favorire la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico, la nuova imprenditorialità, l'occupazione, in particolare giovanile*”¹²⁹, con cui condividono la maggior parte dei requisiti necessari per assumere tale forma:

- società di capitali, costituita anche in forma cooperativa;
- residente in Italia o in uno degli Stati membri dell'Unione europea o in Stati aderenti all'Accordo sullo spazio economico europeo, purché abbia una sede produttiva o una filiale in Italia;
- di nuova costituzione o costituite da non più di 5 anni;
- Non quotata in un mercato regolamentato;
- Generare un valore della produzione annuo inferiore a 5 milioni di euro;
- Divieto di distribuzione degli utili, pur potendo perseguire uno scopo di lucro;

¹²⁷ Vedi *infra*, 64 ss.

¹²⁸ Noto come “*Decreto Crescita 2.0*”.

¹²⁹ Estratto dall'art.25, co.1 della L. 17/12/2012, n.221.

- Svolgimento esclusivo o prevalente di attività di sviluppo, produzione e commercializzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico;
- Non risultante da una fusione o scissione societaria o in seguito ad una cessione di azienda o di un ramo d'azienda;
- Soddisfare almeno uno dei seguenti requisiti:
 - le spese di R&S devono rappresentare almeno il 15% del maggiore tra costi e valore totale della produzione annua;
 - impiegare per almeno 1/3 della forza lavoro complessiva dottorandi, dottori di ricerca o laureati con 3 anni di esperienza in attività di ricerca certificata oppure per almeno 2/3 del numero di impiegati totale laureati magistrali;
 - essere titolare o depositario o licenziatario di almeno una privativa industriale o titolare di un *software* registrato.

L'art.25, co.4 della predetta legge determina che la locuzione "a vocazione sociale" venga acquisita da una start-up innovativa nel momento in cui quest'ultima svolga le proprie attività all'interno degli stessi settori elencati all'art.2, co.1 del D.lgs. 155/2006 in materia di impresa sociale.

Le S.I.aV.S. si pongono in una posizione intermedia tra le imprese sociali e le società benefit, avendo diversi elementi in comune con l'una e con l'altra forma organizzativa. Data l'assegnazione di maggiori benefici fiscali (oltre ad altre significative misure di sostegno)¹³⁰ a chi sceglie questa particolare tipologia di start-up innovativa rispetto alle start-up innovative "tradizionali", si è successivamente ritenuto che tale status dovesse essere riconosciuto pubblicamente tramite l'iscrizione in una sezione speciale del Registro delle Imprese (art.25, co.8) e la presentazione di un'autocertificazione, da depositare presso la Camera di commercio di competenza, con la quale:

- dichiara di operare in via esclusiva in uno o più settori elencati all'art. 2, co.1, del D.lgs. 155/2006, indicando quale;
- dichiara di realizzare, operando in tale/i settori, una finalità d'interesse generale;
- si impegna a dare evidenza dell'impatto sociale prodotto.¹³¹

L'analogia con le società benefit si ha, in modo particolare, in riferimento all'ultimo punto, con cui si prevede l'obbligo per le S.I.aV.S. di redigere un "*Documento di descrizione di*

¹³⁰ Cfr. CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., MAGRASSI, L., RAMPA, A., 2016. *Op.cit.*, 24-25.

¹³¹ Circolare 3677/C emessa il 20 gennaio 2015 dal Ministero dello Sviluppo Economico

impatto sociale” annuo che anticipa, in un certo modo, l’obbligo per le società benefit di redigere un *report* annuale riguardante il perseguimento del beneficio comune, previsto all’art.1, co.382 della Legge di Stabilità 2016.¹³²

Il citato documento va compilato secondo le indicazioni fornite dalla “*Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del Documento di Descrizione dell’Impatto Sociale*”¹³³ e trasmesso telematicamente alla Camera di Commercio competente. Al suo interno deve includere:

- una descrizione dell’organizzazione nel suo insieme e degli obiettivi sociali che intende perseguire;
- elementi descrittivi circa l’impatto sociale atteso, se l’impresa è di nuova costituzione, o dell’impatto generato, qualora si tratti di un’impresa già costituita;
- una griglia di indicatori generici finalizzati a constatare l’impatto generato dalle attività dell’impresa sui beneficiari di tali attività e sugli operatori interni, l’entità della *governance*, il rispetto delle pari opportunità, il supporto alla ricerca, l’interesse nei confronti della sostenibilità ambientale, il legame col territorio e la partecipazione civica, l’apporto economico-finanziario cui si aggiungono alcuni indicatori specifici settoriali.

Dal momento che, trascorsi 5 anni dalla costituzione, la S.I.aV.S. perde tutte le agevolazioni di cui ha potuto godere e viene cancellata dall’apposita sezione speciale del Registro delle Imprese, “*il naturale sbocco di una tale società può tranquillamente essere ipotizzato nell’alveo delle Società Benefit*”¹³⁴, continuando, in tal modo, a sfruttare il valore creato fino a quel momento e beneficiando della possibilità di distribuire gli utili, pratica vietata nelle vesti di start-up innovativa. Si può addirittura supporre che una società che voglia qualificarsi come “società benefit” possa, dapprima, costituirsi come S.I.aV.S., rinunciando in via temporanea alla distribuzione dei dividendi, così da poter godere, nei primi anni di vita, delle agevolazioni fiscali correlate a tale qualifica¹³⁵ ed acquisire confidenza con un modello imprenditoriale che si può definire propedeutico all’assunzione della denominazione di “società benefit”, specie considerando gli oneri di rendicontazione simili.

¹³² Vedi *infra*, 69-70.

¹³³ Disponibile sul sito del Ministero dello Sviluppo economico.

¹³⁴ CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., MAGRASSI, L., RAMPA, A., 2016. *Op.cit.*, 25.

¹³⁵ Non sono previste, invece, agevolazioni fiscali per le società benefit. Vedi *infra*, 75.

2.4 Le società benefit: approfondimento della normativa

“Con un’espressione rubata alla chimica, potremmo dire che è un passaggio di stato quello che stiamo vivendo: una transizione verso nuove forme di produzione del valore. Fuor di metafora, è in atto una riconfigurazione profonda delle forme d’impresa che nasce da quel carattere liquido¹³⁶ che pervade, ormai da decenni, le relazioni interpersonali, i comportamenti di consumo, l’agire sociale in generale”.¹³⁷

Venturi e Zandonai (2016) hanno così commentato il mutamento di paradigmi economici in atto negli ultimi anni all’interno di un quadro di riferimento contraddistinto da una crescente attenzione al sociale, anche da parte delle imprese *for profit*. I confini sempre più labili tra soggetti economici e società civile stanno gradualmente conducendo alla nascita di nuovi modelli organizzativi al cui interno si perseguono gli interessi della comunità seguendo la logica imprenditoriale, dando vita ad un ecosistema di riferimento, il Quarto settore, che fa convergere in sé gli aspetti migliori dei tre settori tradizionalmente riconosciuti. Alla velocità di questo processo, unitamente allo shock provocato dal crollo delle certezze consolidate nel corso del tempo, ha fatto da contraltare tanto la lentezza del legislatore ad adeguarsi ai nuovi *trend* economici e dar vita a forme giuridiche più adeguate quanto la difficoltà dei *policy makers* nel “ridefinire gli schemi di regolazione per la produzione e lo scambio di beni e servizi dove la componente sociale e condivisa è parte strutturale della catena del valore”.¹³⁸

Anche in quest’ottica si spiega l’introduzione del modello d’impresa “*for benefit*”, dapprima da parte di diversi stati USA e, a partire dal 2016, anche in Italia, nonostante le ragioni di fondo che hanno condotto alla nascita di questo *framework* giuridico non siano perfettamente identiche.¹³⁹ In entrambi i casi, comunque, tale matrice mira a fornire ai soggetti economici un’ulteriore supporto giuridico, più innovativo e dal maggior potere attrattivo rispetto agli strumenti già esistenti, per assecondare la convergenza in atto tra organizzazioni di natura diversa superando il muro divisorio tra *profit* e *non profit* ed entrando in una dimensione alternativa, in cui l’impresa è orientata alla massimizzazione del “valore condiviso”¹⁴⁰ e non unicamente del profitto. Le società benefit si pongono dunque “*come attori rilevanti della*

¹³⁶ Espressione presa dalle teorie del sociologo polacco Zygmunt Bauman (1925-2017), alle cui opere si rimanda per un approfondimento sul tema.

¹³⁷ VENTURI, P., ZANDONAI, F., 2016. La diversificazione genetica dell’impresa sociale. *Vita* [online], 3 maggio. Disponibile su <<http://www.vita.it/it/article/2016/05/03/la-diversificazione-genetica-dellimpresa-sociale/139247/>> .

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ Vedi *supra*, 41-42.

¹⁴⁰ Vedi *supra*, 21.

transizione da welfare state a welfare society per l'ideale capacità di proporsi come collegamento tra business e società"¹⁴¹.

Esattamente come nel caso statunitense, parimenti in Italia la normativa in materia ha fatto seguito all'acquisizione da parte di alcune aziende¹⁴² della certificazione *B-Corp*, nonostante il conferimento della dignità giuridica agli enti "*for benefit*" non sia necessariamente consequenziale, come pure non implica che lo scopo per cui si è giunti ad introdurre le società benefit nell'ordinamento giuridico italiano venga automaticamente raggiunto.

Risulta tuttavia evidente come l'esistenza di tali aziende certificate da B-Lab in virtù dell'impegno da loro profuso a favore della sostenibilità nelle sue tre dimensioni (economica, sociale ed ambientale) abbia rappresentato una vivida testimonianza dell'interesse della comunità economica nei confronti di queste tematiche e un forte impulso affinché il legislatore intervenisse per soddisfare l'esigenza, non troppo implicita, di mezzi più innovativi per fronteggiare i trend socio-economici del XXI secolo.

Procedendo ad un esame della disciplina prevista dalla Legge di Stabilità 2016, il comma 376 stabilisce che:

“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 una 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.”

In tale comma viene esplicitato l'intento del provvedimento normativo, ovvero introdurre nel nostro sistema un nuovo modello organizzativo dalla duplice finalità ed incoraggiarne l'utilizzo da parte degli attori economici. L'attività svolta ha matrice imprenditoriale ed un manifesto scopo di lucro, evidenziato dalla possibilità di dividere gli utili conseguiti, che sembra identificare l'impresa come appartenente all'universo *for profit*, salvo precisare che, al contempo, il fine dell'operato aziendale sarà rivolto anche al soddisfacimento di uno o più interessi collettivi. L'eguale importanza assegnata alle due finalità, senza che l'una sia in

¹⁴¹ CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., MAGRASSI, L., RAMPA, A., 2016. *Op.cit.*, 28.

¹⁴² Le prime in assoluto sono state: Nativa (febbraio 2013), Equilibrium Srl e Treedom (giugno 2014), Fratelli Carli (luglio 2014), D-Orbit (agosto 2014), Habitech- Distretto tecnologico trentino per l'energia e l'ambiente e Genius International (dicembre 2014), Mandora Srl (marzo 2015), Dermophysiologique Srl (giugno 2015), Cometech Srl (gennaio 2016). A febbraio 2017, se ne contano 38.

qualche modo subordinata all'altra, rende le società benefit un *unicum* nel panorama giuridico italiano, spezzando di netto la prassi collaudata di dover scegliere obbligatoriamente tra il perseguimento di uno scopo di lucro o meno.

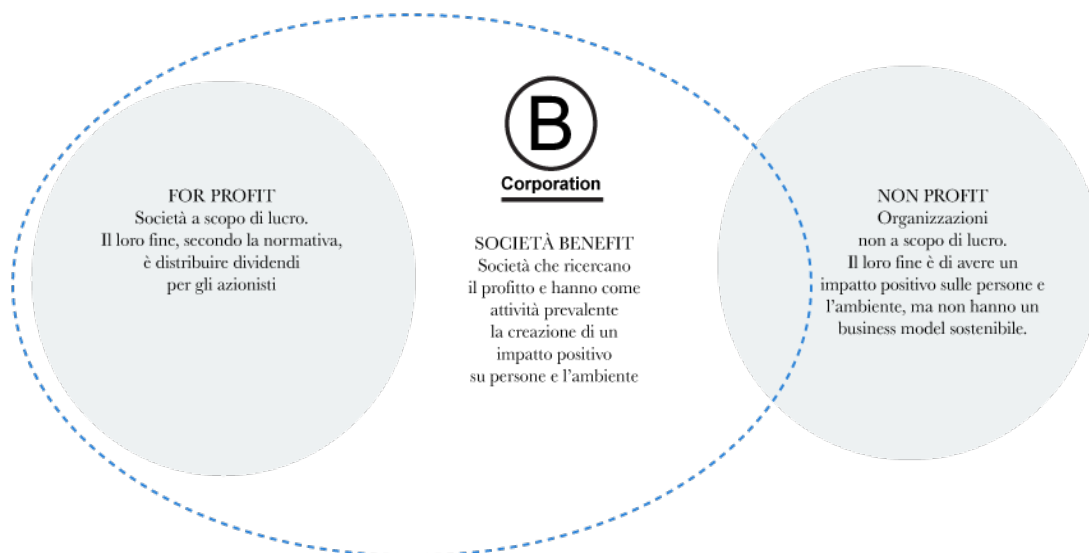


Figura 20- Cosa sono le Società Benefit? Fonte: <http://www.societabenefit.net>

Il comma 376 pone l'accento, inoltre:

- sui tre tratti caratteristici di una società benefit che la obbligano ad avere in merito standard più elevati rispetto alle società tradizionali, ovvero:
 - responsabilità
 - sostenibilità;
 - trasparenza.
- sul ruolo di rilievo rivestito dagli *stakeholder* nell'ambito delle politiche aziendali, al fine di tener conto dei loro interessi tanto quanto vengono presi in considerazione gli interessi dei soci.

Al comma successivo (377) il legislatore precisa infatti che:

“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”.

Possono pertanto configurarsi come “società benefit” ed assumere la relativa denominazione all’interno della propria ragione sociale le società di persone (società semplice, società in nome collettivo, società in accomandita semplice), le società di capitali (società per azioni, società in accomandita per azioni, società a responsabilità limitata, società a responsabilità limitata semplificata), le società cooperative e le società di mutua assicurazione. In altri termini, è bene evidenziare come non venga introdotta una nuova forma societaria, bensì un modello imprenditoriale a sé stante che può essere adottato da qualsiasi società già disciplinata civilisticamente al libro V, titoli V e VI, slegandosi, in ciò, dal modello legislativo statunitense che introduce invece, a tutti gli effetti, una nuova forma giuridica e denotando un approccio volutamente più “morbido”, ricalcante in larga parte il modello dettato da B-Lab.

La motivazione di fondo di tale scelta sembra essere quella di incentivare l’adozione di tale modello, lasciando volutamente degli “spazi vuoti” così da poter “ricevere utili input e proposte da parte delle realtà sociali, istituzionali, professionali e aziendali per poter poi introdurre concrete ed adeguate forme di attuazione, mutate dalle best practices di riferimento”¹⁴³.

A riprova di ciò, il comma 378 specifica il significato da attribuire ad alcuni termini-chiave ai fini della piena comprensione della disciplina in esame, fornendo, tuttavia, solamente quattro definizioni, a differenza del modello di legislazione americano che ne produce ben undici¹⁴⁴:

“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;

¹⁴³ CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., RAMPA, A., 2016. Op.cit., 20.

¹⁴⁴ Nello specifico: *Benefit Corporation, Benefit director, Benefit enforcement proceeding, Benefit officer, General public benefit, Independent, Minimum status vote, Publicly traded corporation, Specific public benefit, Subsidiary, Third-party standard.*

- 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.»*

Il comma 379 mette in luce la solidità della *mission* socio-ambientale che i promotori di una società benefit intendono perseguire, dal momento che l'impegno in tal senso è definito nell'atto costitutivo o nello statuto, imprimendolo in maniera permanente nel DNA aziendale e vincolando gli amministratori anche nell'ipotesi in cui ne subentrino di nuovi o vi sia l'ingresso di nuovi investitori o di nuovi proprietari:

“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”.

La redazione (o modifica, nell'ipotesi in cui la società non sia di nuova costituzione) dell'atto costitutivo o delle clausole statutarie è una fase molto importante nel processo di creazione di una società benefit dal momento che occorre tratteggiarne la strategia di lungo termine definendo gli ambiti in cui intende conseguire il proprio scopo sociale, così da legittimare il successivo operato dei manager, lecitamente autorizzati a non essere finalizzati al solo profitto, senza il rischio di vedere promosse azioni di responsabilità nei loro confronti. Quanto stabilito in fase di costituzione è altrettanto rilevante anche per ciò che concerne i successivi obblighi di rendicontazione, che l'impresa è tenuta ad adempiere annualmente. L'indicazione, all'interno della denominazione sociale, che la società si è configurata come “società benefit” (nella prassi abbreviato in “SB”) suona come una sorta di marchio distintivo da spendere nei rapporti con i terzi per evidenziare la particolare natura assunta ed incrementare il proprio valore reputazionale agli occhi del mercato.

Ai sensi del comma 380 e del comma successivo, l'atto costitutivo o lo statuto deve anche stabilire:

- Il soggetto o i soggetti responsabili in prima linea del perseguimento del beneficio comune stabilito (può trattarsi dell'amministratore unico o degli amministratori nel loro complesso, ma anche di altri soggetti ricoprenti un incarico dirigenziale o esterni rispetto alla società benefit);
- Un codice di condotta per i manager dell'impresa, composto di doveri da adempiere obbligatoriamente e di responsabilità.

Dalla lettura del comma 380 non risulta limpido come si debba attuare, nella prassi, il bilanciamento tra i diversi interessi in campo:

“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”.

Il comma 381 specifica come l'inadempimento degli obblighi pendenti sul capo degli amministratori, secondo quanto previsto dal precedente comma, è soggetto a conseguenze variabili a seconda della struttura societaria adottata:

“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”.

Nel caso in cui a volersi qualificare come “benefit” sia una società già esistente, la modifica dell'atto costitutivo o dello statuto non deve concernere il solo oggetto sociale, ma anche la denominazione della società, i doveri e le responsabilità degli amministratori, nonché dev'essere introdotta la previsione dell'obbligo, stabilito al comma 382, di preparare, oltre al bilancio d'esercizio, una relazione annua (con annessi criteri di redazione) che indichi il grado di raggiungimento degli obiettivi prestabiliti e contempli una valutazione dell'impatto generato dall'impresa sulla società e sull'ambiente, tramite l'utilizzo di uno standard esterno:

“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 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”.*

Il legislatore, coerentemente con l'approccio "soft" cui abbiamo in precedenza accennato, non specifica quale standard di valutazione esterno utilizzare, limitandosi ad indicare, all'interno dell'allegato 4 annesso alla legge in esame, i requisiti che deve necessariamente possedere.

ALLEGATO 4: STANDARD DI VALUTAZIONE ESTERNO

Lo standard di valutazione esterno utilizzato dalla società benefit deve essere:

1. Esauriente e articolato nel valutare l'impatto della società e delle sue azioni nel perseguire la finalità di beneficio comune nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse;
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 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 lo standard, 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;
 - e) un resoconto delle entrate e delle fonti di sostegno finanziario dell'ente per escludere eventuali conflitti di interesse.

Figura 21- Allegato 4 (articolo 1, co.378) – Standard di valutazione esterno.

In base al contenuto dell'allegato 4 si può affermare che le società benefit possono tranquillamente utilizzare gli stessi standard internazionali in precedenza suggeriti¹⁴⁵ per la valutazione delle *Benefit Corporation*, dato che i quattro requisiti essenziali richiesti dal legislatore italiano corrispondono precisamente a quelli stabiliti nel modello legislativo statunitense. Il rovescio della medaglia della discrezionalità concessa nel determinare lo standard da utilizzare è rappresentato dal rischio di una eccessiva "dispersione" ed impossibilità di istituire un confronto, motivo per cui si auspica che venga presto messo a disposizione delle società benefit un unico standard di riferimento.

¹⁴⁵ Vedi *supra*, 31.

In continuità ideale con quanto previsto in materia di start-up innovative a vocazione sociale¹⁴⁶, la disciplina relativa alle società benefit ritiene che l'obbligo di rendicontazione debba ruotare intorno alla valutazione dell'impatto generato, scostandosi pertanto dalla legislazione sulle *benefit corporation* che prevede invece una valutazione della *performance*.

Questa precisa scelta da parte del legislatore italiano “*non è, di per sé negativa ma potenzialmente (soprattutto in un contesto nel quale l'ecosistema di riferimento è ancora piuttosto primitivo) può creare qualche difficoltà in più proprio per il perimetro che coinvolge il concetto di impatto rispetto a quello di performance certamente di più agevole misurazione*”.¹⁴⁷

Ai sensi dell'art.7, co.3 della Legge 6 giugno 2016, n.106, la valutazione dell'impatto sociale è definita come “*la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato*”.

La complessità legata al processo di misurazione di tale impatto è legata alla sua natura multidimensionale, oltre che alla pluralità tanto degli obiettivi che si vogliono raggiungere quanto dei soggetti interessati a tale valutazione. L'impatto costituisce l'ultimo anello della c.d. “catena del valore dell'impatto”: a differenza degli *output* che costituiscono i risultati di breve periodo dell'azienda, direttamente controllabili dalla stessa, e degli *outcome* che rappresentano invece gli effetti intermedi prodotti dagli *output* di un determinato intervento, l'impatto si può definire come “*il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene*¹⁴⁸ (*direttamente o indirettamente; con intenzione o inconsapevolmente*)”¹⁴⁹.

¹⁴⁶ Vedi *supra*, 61 ss.

¹⁴⁷ CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., MAGRASSI, L., RAMPA, A., 2016. *Op.cit.*, 26.

¹⁴⁸ La misurazione dell'impatto risente anche della c.d. “*deadweight*”, ovvero la controprova di cosa sarebbe accaduto in assenza dell'operato aziendale.

¹⁴⁹ ZAMAGNI, S., VENTURI, P., RAGO, S., 2015. *Op.cit.*, 81.

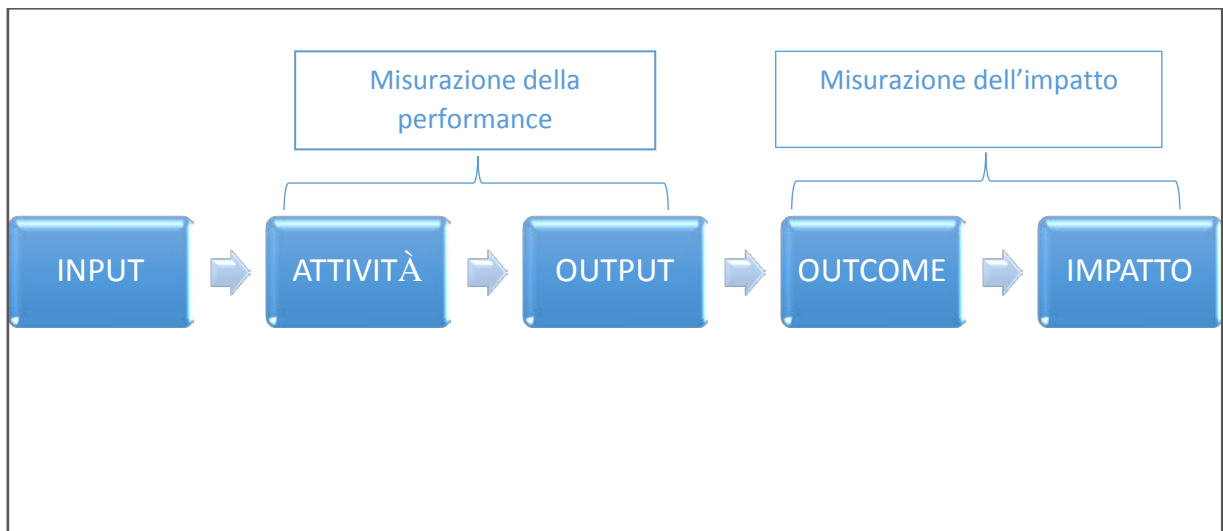


Figura 22- La catena del valore dell'impatto.

L'allegato 5 annesso all'art.1, co.378 della Legge di Stabilità 2016 identifica gli ambiti all'interno dei quali dev'essere condotta la valutazione dell'impatto:

ALLEGATO 5: AREE DI VALUTAZIONE

La valutazione dell'impatto deve comprendere le seguenti aree di analisi:

1. **Governo d'impresa**, per valutare il 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;
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 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.

Figura 23- Allegato 5 (art.1, co.378) – Aree di valutazione.

In linea con il modello americano, la disciplina italiana assegna un ruolo di rilievo alla trasparenza nei confronti degli interlocutori esterni, disponendo, al comma 383, che:

*“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.”*¹⁵⁰

L'ultimo comma (384) dedicato alle società benefit assegna ad un organo specifico, l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) il compito di vigilare sulla condotta di tali società nell'impegnarsi a raggiungere correttamente gli obiettivi indicati nell'oggetto sociale per evitare che la denominazione “SB” diventi un pretesto per compiere pratiche di concorrenza sleale. Il mancato raggiungimento delle finalità di beneficio comune prefissate, “senza giustificato motivo e in modo reiterato”¹⁵¹, è assoggettato alle disposizioni in materia di pubblicità ingannevole e a quelle contenute nel codice del consumo:

“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”.

2.4.1 Criticità e vantaggi del modello

La disciplina, sinteticamente affrontata all'interno dei commi 376-384, lascia in sospeso, come detto, alcune questioni che meriterebbero un chiarimento da parte del legislatore:

- il fatto che la normativa non richieda in maniera esplicita una correlazione tra l'attività caratteristica della società e le finalità di beneficio comune perseguite;
- non è chiaro se un socio che sia contrario all'acquisizione da parte della propria società dello status di “società benefit” possa esercitare o meno il diritto di recesso;
- la necessità di mettere a disposizione delle imprese un unico standard o, perlomeno, un elenco di standard che soddisfino i requisiti richiesti;
- non è ben chiaro altresì se la misurazione dell'impatto debba riguardare le sole finalità di beneficio comune specificatamente individuate o l'intero operato aziendale;
- l'assenza di un Registro ove depositare le relazioni annuali, indispensabile in virtù dell'esistenza di società scvre dall'obbligo di pubblicare il bilancio (società di persone) e società sprovviste di una pagina web;

¹⁵⁰ Si confronti quanto previsto dal “Model Benefit Corporation Legislation” nel precedente capitolo.

¹⁵¹ 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”, p.4.

- il fatto che il nominativo del soggetto responsabile non venga reso pubblico;
- l'assenza di dettagli applicativi che talvolta conduce, nella prassi quotidiana, alla comparsa di difficoltà al momento della registrazione dell'atto costitutivo o modificativo presso le Camere di commercio.¹⁵²

Come è stato spiegato nel precedente capitolo¹⁵³ in relazione al modello legislativo statunitense, anche le società benefit vanno considerate come uno stadio evolutivo della responsabilità sociale d'impresa, visto il “vincolo di missione” che le caratterizza, mentre non vi sono dubbi sul fatto che esse non siano né un particolare tipo di impresa sociale, dato il divieto di distribuzione degli utili imposto dalla normativa a quest'ultime e che non tange minimamente le società benefit, né un nuovo modello rientrante all'interno del settore *non profit*. Una società benefit si avvicina maggiormente agli enti *for profit*, con i quali condivide il perseguimento degli obiettivi di economicità, efficienza ed efficacia, associandovi, allo stesso tempo, l'obiettivo di generare esternalità positive (o una riduzione di quelle negative) nei confronti della collettività e dell'ambiente.

Il legislatore non ha previsto nessun incentivo specifico ad adottare questo tipo di società in termini di benefici fiscali, sgravi contributivi o agevolazioni finanziarie, né tantomeno deroghe all'ordinaria disciplina societaria, “*anche se successivamente il legislatore potrà valutare eventuali interventi mirati al sostegno di queste nuove società*” (Sen. Del Barba, 2016).¹⁵⁴

Il motivo è da imputare al desiderio di impedire un utilizzo speculativo di questo strumento al solo fine di godere dei particolari vantaggi eventualmente correlati; l'auspicio, piuttosto, consta nel far sì che la comunità economica aderisca realmente ad un rinnovato spirito imprenditoriale, votato a porre la propria attenzione all'impatto sociale già nella fase produttiva e non solo in una successiva fase di redistribuzione. In altri termini, non sono stati posti, perlomeno al momento, incentivi affinché l'acquisizione della qualifica di società benefit sia vista unicamente come un modo per eccellere all'interno del panorama imprenditoriale italiano, conducendo la dimensione sociale ad essere un elemento fondamentale all'interno della catena del valore.

¹⁵² AA.VV., 2016. *Società benefit. Breve guida alla costituzione e alla gestione* [online]. Camera di commercio di Taranto, novembre. Disponibile su <
http://media.wix.com/ugd/147476_1f2ffcc8c98149e48768e641c88c50d8.pdf> .

¹⁵³ Vedi *supra*, 27 ss.

¹⁵⁴ CAPONE, R. (2016). Una via di uscita dalla crisi. *L'Indro* [online], 18 febbraio. Disponibile su <
<http://www.lindro.it/una-via-di-uscita-dalla-crisi/>> .

In ogni caso, non mancano certamente buone ragioni per cui diventare una società benefit:

- la possibilità di attrarre investimenti;
- l'acquisizione di un importante capitale reputazionale da poter spendere sul mercato;
- la possibilità di attrarre giovani talenti¹⁵⁵;
- l'accesso ad un *network* di aziende allineate sugli stessi valori, al cui interno si condividono tecnologie e competenze;
- il miglioramento dei risultati economici;
- la possibilità di salvaguardare la *mission* aziendale nel lungo periodo;
- l'essere a capo di un cambiamento epocale del *business model*;
- la possibilità di differenziarsi rispetto ai propri concorrenti sul mercato.

Il successo di questo modello dipenderà, com'è ovvio che sia, dal numero di società che, nel corso degli anni venturi, decideranno di adottare la qualifica di “società benefit” : il sito www.societàbenefit.net (aggiornato al 25 gennaio 2017) che tiene un registro “ufficioso” ne conta 74 a poco più di un anno di distanza dall'introduzione della normativa, tenuto conto che nell'elenco potrebbero non figurare aziende che non abbiano ancora comunicato al sito il loro nuovo status o società benefit che abbiano volontariamente scelto di non modificare adeguatamente la propria denominazione sociale.

Quanto al rapporto tra società benefit e imprese sociali, la dottrina si divide al riguardo: c'è chi, come Zamagni (2016), ritiene possa esserci un problema di convivenza tra i due modelli, in attesa ovviamente di vedere gli effetti che il decreto attuativo produrrà in materia di impresa sociale e di eventuali ulteriori interventi del legislatore circa le società benefit. L'autore sostiene che “*le benefit hanno comportato un effetto “crowding out”, di spiazzamento, per l'impresa sociale*”¹⁵⁶ e che “*prima di assistere a processi concorrenziali dannosissimi, sarà il caso di discuterne*”.¹⁵⁷

Venturi e Rago (2015) ritengono invece che tale “effetto di spiazzamento” non sussista, in quanto l'impresa sociale “*incorpora nel proprio DNA una funzione pubblica (interesse generale) perseguita attraverso meccanismi di partecipazione e vincoli non “for profit*”¹⁵⁸, mentre le società benefit rappresentano un approccio emergente del for profit, da accogliere

¹⁵⁵ Si veda il relativo dato statistico riportato nel precedente capitolo.

¹⁵⁶ ZAMAGNI, S. (2016). *Op.cit.*, 19.

¹⁵⁷ *Ibid.*

¹⁵⁸ VENTURI, P., RAGO, S., 2015. Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione. *Impresa sociale*, 6, 36.

positivamente in quanto aderente ai bisogni attuali di una società che muta in continuazione e costantemente alla ricerca di nuove risposte.

3. Analisi dei casi di studio “Fratelli Carli S.p.A.” e “Ben & Jerry’s”

Giunti a questo punto, ultimiamo il percorso di approfondimento attraverso l’analisi di due “*case study*” che forniscono al lettore due esempi di concreta implementazione, all’interno del business di riferimento, dell’insieme di valori di una *benefit corporation*.

I casi di studio afferiscono l’uno alla realtà americana, l’altro al tessuto imprenditoriale italiano, da sempre molto fertile ad iniziative volte al miglioramento delle condizioni della collettività e dell’ambiente. L’analisi non verterà, come tradizionalmente accade, sull’esame dei dati economico-finanziari risultanti dai rispettivi bilanci d’esercizio e sui relativi indicatori della *performance* aziendale, bensì sulle modalità tramite cui le imprese in questione mettono in atto, nella prassi quotidiana, la loro *mission*.

Tuttavia, l’impossibilità di porre a confronto i report annuali di una *benefit corporation* e di una società benefit, in virtù del fatto che la “freschezza” della normativa italiana non consente di disporre, al momento della stesura di tale scritto, delle relazioni annue stilate, in ossequio alle disposizioni di cui al comma 382 della Legge di stabilità 2016¹⁵⁹, dalle società italiane che, a partire dal 1 gennaio 2016, hanno scelto di acquisire la nuova qualifica messa a disposizione dal legislatore, ha fatto propendere per una strada alternativa.

Oggetto d’esame sarà il “*B Impact Report*” delle due aziende, il quale fornisce il punteggio, investigato nelle sue varie componenti, ottenuto a seguito della compilazione, da parte dell’azienda stessa, del “*B Impact Assessment*”, lo standard di valutazione esterno generato da B-Lab al fine di rilasciare alle imprese meritevoli la certificazione *B-Corp*¹⁶⁰, ma solo al raggiungimento della soglia minima di 80 punti su un totale di 200 conseguibili.

La prima ragione di tale scelta consiste nel fatto che il “*B Impact Assessment*” rientra tra gli standard di valutazione “di terze parti” che rispettano i quattro requisiti essenziali richiesti tanto dal “*Model Benefit Corporation Legislation*” tanto dalla disciplina italiana, ovvero esaustività, indipendenza, credibilità e trasparenza; anzi, proprio in relazione al fatto che, in un numero rilevante di casi, le società che assumono la veste giuridica di impresa “*for benefit*” già godevano, in precedenza, della certificazione *B-Corp*, il “*B Impact Assessment*”, utilizzato per acquisire tale certificazione, viene sfruttato anche ai fini di misurare la

¹⁵⁹ Vedi *supra*, 69-70.

¹⁶⁰ Vedi *supra*, 34.

performance (nel caso statunitense) e l’impatto (nel caso italiano) delle attività aziendali, anche se, in tal caso, non è più richiesto il raggiungimento di un punteggio minimo.

La seconda motivazione è dettata dalla vicinanza concettuale tra la certificazione *B-Corp* e le *Benefit Corporation* (e, in Italia, le Società Benefit), fermo restando le differenze sinteticamente riportate in Figura 12¹⁶¹: tanto le prime quanto le seconde operano in funzione della creazione di benessere per la società e per il pianeta, ponendosi a capo di un movimento globale finalizzato a rivoluzionare il concetto di attività d’impresa tradizionalmente noto; ciò detto, il raffronto in parallelo tra i risultati conseguiti nel “*B Impact Assessment*” da due aziende certificate *B-Corp* non determina una rimarchevole perdita di valore dell’analisi.

Il *B Impact Assessment*, come detto, valuta l’impatto generato da un’azienda¹⁶², fornendo una sorta di “fotografia” del suo impegno socio-ambientale, scattata al momento della compilazione del relativo questionario, composto da 200 quesiti.

La valutazione si suddivide in 4 macro-aree (ambiente, lavoratori, comunità, *governance*), cui il legislatore italiano si è, in seguito, ispirato nel determinare gli ambiti di valutazione dell’impatto elencati all’allegato 5 della Legge di Stabilità 2016. Ciascuna di queste macro-aree comprende, al suo interno, alcune sotto-sezioni che favoriscono la compilazione e la successiva lettura ed analisi dell’*assessment*, raggruppando le domande sulla base di specifiche tematiche afferenti alla macro-area di appartenenza. Preliminarmente, inoltre, si richiede all’azienda di fornire alcune specifiche metriche concernenti le diverse aree, consentendo, in ogni caso, all’impresa di non rispondere qualora i dati oggetto d’interrogazione siano reputati sensibili.

La compilazione è libera, non comporta alcun costo e l’eventuale esito positivo conseguito non obbliga la società ad acquisire la certificazione *B-Corp*, nonostante i vantaggi in termini di reputazione che implica. Ciò si spiega anche in virtù del fatto che l’auto-valutazione da parte dell’azienda non è sufficiente da sola per conseguire la certificazione, la quale richiede ulteriori passaggi:

- la revisione dell’*assessment* in collaborazione con B-Lab¹⁶³;

¹⁶¹ Vedi *supra*, 37.

¹⁶² Per la definizione precisa di impatto si veda *supra*, 72.

¹⁶³ In seguito alla fase di revisione, il punteggio si riduce in media di 8 punti (deviazione standard pari a 23 punti).

- la presentazione, da parte dell'azienda, della necessaria documentazione di supporto che attesti la veridicità di alcune risposte affermative riguardanti l'operato della società, selezionate a campione;
- la compilazione del “*Disclosure questionnaire*” tramite cui si rivelano eventuali pratiche sensibili, multe o sanzioni in capo alla società.

Dopo l'eventuale rilascio della certificazione, l'azienda è soggetta a controlli da parte di B-Lab (ogni anno, il 10% delle *B-Corp* viene selezionato casualmente per una verifica più approfondita).

Il motivo che spinge B-Lab a concedere la certificazione al raggiungimento di un minimo di 80 punti è dovuta al fatto che in ciascuna delle quattro macro-aree sono conseguibili circa 40 punti, pertanto ottenerne 80 significa assicurarsi che, perlomeno idealmente, l'azienda primeggi almeno in due diversi ambiti di valutazione e che l'impatto positivo non si limiti ad una sola area. Un elemento da tenere costantemente in debita considerazione consiste nel fatto che *l'assessment* non assegna un punto per ciascuna risposta positiva data¹⁶⁴ poiché ogni domanda posta nel questionario presenta un suo predeterminato peso specifico, in relazione ad una combinazione di fattori legati alle caratteristiche dell'azienda oggetto di valutazione. La stessa domanda posta a due aziende che risultino avere parametri diversi può, pertanto, pesare diversamente. Il conseguimento di alcuni “punti” dipende, anzi, dalle risposte fornite a più domande diverse, pertanto anche le risposte che, da sole, non possono essere ponderate, vengono considerate nel calcolo del punteggio complessivo. Il “*B Impact Assessment*” comprende, inoltre, una sezione conclusiva che mira ad inquadrare lo specifico modello di business sostenibile dell'impresa ed ha un peso specifico rilevante ai fini della valutazione complessiva.

B-Lab offre, poi, alle aziende interessate degli strumenti a libero accesso che comprendono alcune guide contenenti le “*best practices*” da implementare, nelle singole aree di valutazione dell'*assessment*, e la possibilità di creare un piano su misura al fine di incrementare il proprio punteggio complessivo, al momento del rinnovo della certificazione (o, in alternativa, per poterla acquisire), con annessi alcuni casi di studio.

¹⁶⁴ Allo stesso modo, non vengono sottratti punti in caso di risposte “negative”.

3.1 Descrizione aziendale dei casi di studio

Ai fini dell'analisi sono state prese in considerazione due aziende note entrambe nel settore alimentare: per l'Italia, "Fratelli Carli S.p.A."; per gli USA, "Ben & Jerry's".

Occorre precisare, ai fini dell'analisi, che la composizione dell'*assessment*, giunto attualmente alla sua quarta versione¹⁶⁵, varia a seconda di tre parametri:

- area geografica (mercato sviluppato o emergente);
- settore economico (service, vendita all'ingrosso/al dettaglio, produzione, agricoltura);
- quantità di lavoratori impiegati con fasce numeriche predeterminate da B-Lab (0; da 1 a 9; da 10 a 49; da 50 a 249; da 250 a 1000; più di 1000).

Oltre a condividere l'appartenenza al settore produttivo, le due società in esame appartengono entrambe, geograficamente parlando, a mercati sviluppati e risultano avere, in termini dimensionali, un numero di impiegati a tempo pieno simile, compreso tra 250 e 1000; l'unica differenza è legata al canale distributivo prescelto pur con alcune peculiarità che analizzeremo di seguito, fornendo una breve panoramica descrittiva di queste due realtà imprenditoriali.

3.1.1 Fratelli Carli S.p.A.

Fratelli Carli S.p.A. è un'azienda familiare fondata nel 1911 ad Oneglia (IM) e gestita tuttora dalla famiglia Carli, dedita principalmente alla produzione di olio, ma anche di prodotti alimentari correlati (come, ad esempio, il tonno in scatola) e cosmetici (commercializzati con il marchio "Linea Mediterranea"). Quest'ultimi ben esemplificano il processo di diversificazione condotto dall'azienda in modo particolare a partire dagli anni '90, sebbene essa abbia origine "*dallo sfruttamento di una sinergia di prodotto*"¹⁶⁶, dovuta al fatto che "*l'olio d'oliva è un elemento che fin dall'antichità veniva impiegato come unguento, medicamento e cosmetico*"¹⁶⁷.

L'attività della Fratelli Carli S.p.A. è incentrata, fin dalle sue origini, su due punti cardine:

- l'elevata qualità dei propri prodotti;
- la centralità del cliente.

¹⁶⁵ La revisione del "*B Impact Assessment*" avviene solitamente ogni due anni circa.

¹⁶⁶ PENCO, L., 2009. Fratelli Carli: crescere nella focalizzazione. *Piccola Impresa*, 3, 131.

¹⁶⁷ Ibid.

Il secondo aspetto può essere interpretato come una sorta di preludio alla certificazione *B-Corp* conseguita dall'azienda nel luglio del 2014. L'attenzione al cliente si concretizza, anzitutto, nella scelta insolita (specie considerando il settore in cui l'azienda opera), ma al contempo vincente, di distribuire i propri prodotti solamente tramite la consegna a domicilio¹⁶⁸ e, successivamente, nella cura dedicata all'attività di assistenza post-vendita, considerata una delle principali leve competitive dell'impresa, unitamente alla costante rilevazione dello "stato di salute del cliente", realizzata da parte del *Customer Relationship Management*, interno all'azienda. L'unica parziale eccezione a questo modello distributivo, rivolta pur sempre a rafforzare il legame con i clienti ed incrementare la conoscenza del brand, è rappresentata dalla costituzione, a partire dagli anni 2000', di alcuni punti vendita, denominati Empori, attualmente localizzati in 8 città italiane¹⁶⁹.

Secondo i requisiti dimensionali in materia di piccole e medie imprese dettati all'art.2 del D.M. 18 aprile 2005¹⁷⁰, tramite cui il legislatore italiano ha recepito la raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE, la Fratelli Carli S.p.A. dev'essere considerata, per esclusione, un'impresa di grande dimensione dal momento che, secondo i risultati tratti dall'ultimo bilancio disponibile¹⁷¹ del 31/12/2015, l'azienda ha realizzato un fatturato pari a oltre 150 milioni di euro, l'attivo totale risulta essere di circa 116 milioni di euro, l'utile netto è di circa 1 milione e 750 mila euro (l'EBITDA è di circa 13 milioni di euro) e il numero di dipendenti impiegati è pari a 322, tutti dati in crescita rispetto all'annata precedente. Il trend positivo degli ultimi anni è ben evidenziato dai grafici della Figura 24.

¹⁶⁸ L'unica parziale eccezione è costituita dal reparto cosmetico, per la cui commercializzazione l'impresa ha fatto leva anche sulla grande distribuzione organizzata, in virtù delle particolari caratteristiche di tali prodotti.

¹⁶⁹ Imperia, Como, Monza, Cuneo, Torino, Milano, Padova e Bologna.

¹⁷⁰ L'art.2, co.1 del presente Decreto Ministeriale recita: "*La categoria delle micro imprese, delle piccole imprese e delle medie imprese (complessivamente definita PMI) è costituita da imprese che:*

a) hanno meno di 250 occupati, e

b) hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro".

¹⁷¹ Disponibile presso la banca dati AIDA.

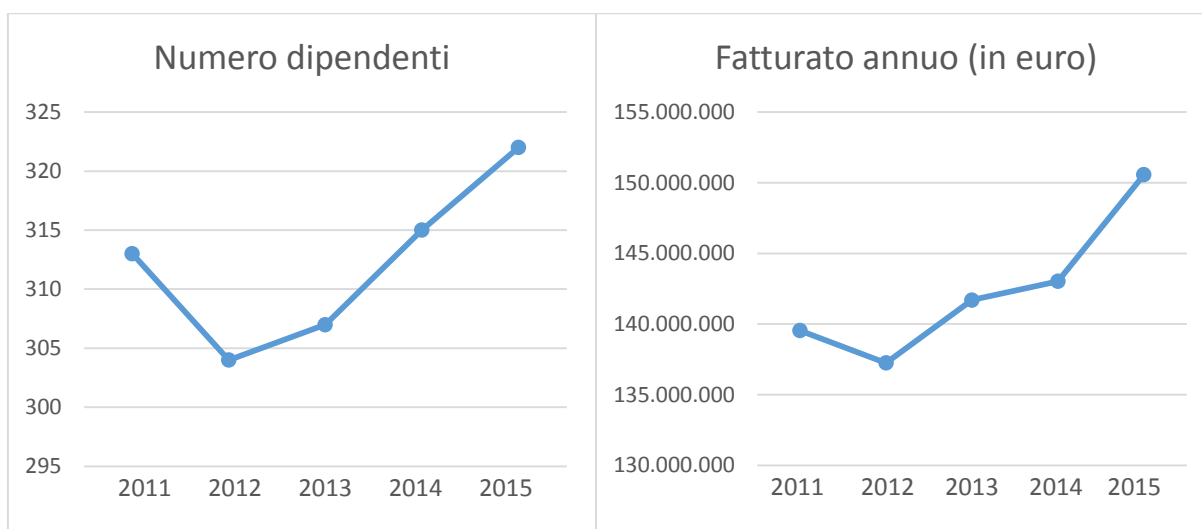


Figura 24- Numero di dipendenti per anno e fatturato annuo della Fratelli Carli S.p.A. nel periodo 2011-2015.

Per ciò che riguarda la struttura organizzativa adottata, Penco (2009) precisa che *“la famiglia Carli ha organizzato le attività in forma di gruppo, costituendo dal 1983 una holding finanziaria (Final s.r.l.) che partecipa al 100% la Fratelli Carli e le altre società ad essa collegate. La composizione dell’azionariato è familiare e le posizioni di governo sono tutte assunte dai membri della famiglia Carli, guardando sia alla Società Fratelli Carli, sia alla Holding Final s.r.l.”*¹⁷².

Fratelli Carli S.p.A. ha intrapreso, a partire dalla sua fondazione, un percorso *“incentrato su una focalizzazione spinta e su una valorizzazione di un nucleo di competenze core, legate alla gestione del cliente e al presidio del servizio logistico, su cui sono state improntate strategie di crescita di natura estensiva di diversificazione e di internazionalizzazione”*¹⁷³.

La differenziazione perseguita dall’azienda nei confronti dei *competitors*¹⁷⁴ è resa evidente dalla forma distributiva adottata: il cliente, infatti, riconosce il maggior valore del prodotto (offerto in varie gamme qualitative) e del servizio reso da Fratelli Carli, accettando l’imposizione del c.d. *“premium price”*¹⁷⁵ che consente all’impresa di compensare i costi legati all’implementazione di tale strategia.

¹⁷² PENCO, L., 2009. *Op.cit.*, 129.

¹⁷³ PENCO, L., 2009. *Op.cit.*, 138.

¹⁷⁴ L’unica azienda diretta concorrente della Fratelli Carli S.p.A. ad aver adottato la stessa strategia distributiva è la “San Lorenzo”, localizzata anch’essa in provincia di Imperia, che, tuttavia, non riveste attualmente un ruolo di primo piano nel mercato di riferimento.

¹⁷⁵ Per approfondire si veda: PORTER, M., E., 1985. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985, p.119-164.

Dato il ruolo chiave rivestito dal cliente ai fini della creazione di valore e la necessità di fidelizzarlo, non sorprende che l'azienda risulti avere un maggiore grado di integrazione verticale a valle piuttosto che a monte; l'unica eccezione si registra nell'ambito della produzione dell'olio extravergine DOP (Denominazione d'origine protetta) per il quale si utilizzano rigorosamente olive provenienti da piantagioni di proprietà dell'azienda, quindi locali, *“con la duplice finalità di ottenere la relativa certificazione e assicurare contestualmente un adeguato controllo dell'eccellenza qualitativa del prodotto; per gli altri prodotti, invece, la Fratelli Carli si affida a mere transazioni di mercato”*¹⁷⁶, senza, tuttavia, che ne rimetta la qualità considerato che i fornitori vengono accuratamente valutati e selezionati.

La saturazione del mercato italiano, congiuntamente alla crescita della domanda d'olio all'estero, ha progressivamente spinto Fratelli Carli S.p.A. ad internazionalizzarsi, anche tramite Investimenti Diretti all'Estero (IDE)¹⁷⁷, incrementando la quota di ricavi generati al di fuori dei confini italiani in rapporto al fatturato totale, senza mai perdere di vista le peculiarità che contribuiscono a distinguerla ed esportando nel mondo la cultura mediterranea.

3.1.2 Ben & Jerry's

Ben & Jerry's Homemade, Inc., nota più semplicemente come “Ben & Jerry's”, già citata nel primo capitolo¹⁷⁸, nasce nel 1978 ad opera di due amici, Ben Cohen e Jerry Greenfield (da cui la denominazione societaria). Nel corso dei suoi 39 anni d'attività, l'investimento iniziale di 12.000 dollari finalizzato ad aprire una gelateria a Burlington, in Vermont, dopo aver seguito un corso universitario per corrispondenza del valore di 5 dollari sulla produzione di gelato, ha condotto allo sviluppo di un'azienda leader mondiale nella produzione di gelati, *frozen yogurt* e sorbetti, cui si affianca l'attività di vendita diretta tramite centinaia di gelaterie, di proprietà dell'azienda o affiliate commercialmente, presenti in numerosi Paesi.

¹⁷⁶ PENCO, L. (2009). *Op.cit.*, 131.

¹⁷⁷ Nel 2007 l'azienda ha acquisito in Francia la Newsol, società di produzione e distribuzione (tramite GDO) di prodotti alimentari, così da penetrare nel mercato transalpino e saggiare questo diverso approccio.

¹⁷⁸ In quell'ambito l'intento consisteva nel descrivere la situazione preliminare all'avvento delle *benefit corporation* che non consentiva agli imprenditori impegnati nel sociale di tutelare adeguatamente la propria mission, dato l'imperante principio del “primato degli azionisti” di natura giurisprudenziale e il rischio di azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori inadempienti. Vedi *supra*, 14.

L'azienda ha palesato, fin dalla fondazione, un vigoroso impegno nei confronti della collettività e dell'ambiente, orientando il proprio operato verso l'integrazione di tre "mission" complementari e di eguale rilievo:

- produttiva;
- economica;
- sociale.

Stando alla descrizione riportata nel sito aziendale¹⁷⁹, l'attività di Ben & Jerry's dev'essere finalizzata, al contempo: alla produzione, distribuzione e vendita della più alta qualità di gelato tramite l'utilizzo di ingredienti naturali e nel rispetto dell'ambiente; a gestire l'impresa in modo tale da massimizzare i profitti, prestando attenzione alla sostenibilità finanziaria e fornendo opportunità di carriera ai propri dipendenti; ad apportare miglioramenti concreti alla qualità della vita, stante il riconoscimento della centralità delle imprese nella società.

Questa visione innovativa dell'impresa e del ruolo attivo che essa deve interpretare non solo all'interno della comunità locale in cui opera, ma anche a livello globale, conduce ad annoverare Cohen e Greenfield tra i precursori, a tutti gli effetti, del movimento *B-Corp*, costituendo le fondamenta della strategia di differenziazione perseguita da Ben & Jerry's.

L'elevata qualità e varietà dei prodotti proposti sul mercato non è infatti sufficiente, da sola, a spiegare la cospicua quota di mercato che Ben & Jerry's ha raggiunto anno dopo anno: l'azienda ha conquistato la fedeltà dei consumatori anche in virtù della sua pronunciata responsabilità sociale. Collegare il business al sostenimento di varie cause sociali ed ambientali determina un significativo incremento del capitale reputazionale, che, a sua volta, è fonte di ulteriore vantaggio competitivo per l'impresa, come asserito dallo stesso Cohen: "*As our business supports the community, the community supports us back*".¹⁸⁰

Mantenere questi principi nel lungo periodo rappresenta una sfida non indifferente per l'azienda data la scarsa lungimiranza di un sistema economico al cui interno "*socially*

¹⁷⁹ Disponibile all'indirizzo: <http://www.benjerry.com>.

¹⁸⁰ "Come il nostro business supporta la comunità, allo stesso modo la comunità ci supporta". Cfr. FERRELL, O., C., FRAEDRICH, J., GABLE, T., 2011. *Managing Social Responsibility and Growth at Ben & Jerry's* [online]. Daniel Fund Ethics Initiative, University of New Mexico, 2. Disponibile su < <https://danielsethics.mgt.unm.edu/> > .

*responsible organizations are often considered inefficient and wasteful. Consequently, the stock price of such firms suffers and they may be labeled as “in trouble.”*¹⁸¹.

L'impegno sociale non è in ogni caso venuto meno in seguito all'acquisizione dell'azienda, nell'aprile del 2000, da parte della multinazionale anglo-olandese Unilever per una cifra pari a 326 milioni di dollari, nonostante le motivate perplessità e qualche screzio iniziale con gli stessi fondatori. L'integrità del brand è stata mantenuta e sviluppata, consci del fatto che la *mission* sociale promossa da Ben & Jerry's rappresenti il suo vero punto di forza, grazie alla stipula di un particolare contratto di vendita che ha previsto che Ben & Jerry's mantenesse il proprio consiglio d'amministrazione e il proprio amministratore delegato, unica società interamente controllata da Unilever a godere di questo privilegio; in compenso, Ben & Jerry's ha dovuto assistere la multinazionale nell'implementazione di pratiche sociali, in virtù della propria esperienza.

James Heard, un revisore “sociale” di Ben & Jerry's, così si è espresso a riguardo: *“There is definitely an irony to a counterculture company such as Ben & Jerry's being acquired by a global behemoth such as Unilever, and many members of the Ben & Jerry's family are acutely aware of the irony. But fears that Ben & Jerry's would abandon its commitment to caring capitalism have so far proved unfounded”*¹⁸².

¹⁸¹ “Le organizzazioni socialmente responsabili sono spesso considerate inefficienti e dispendiose. Di conseguenza, il prezzo delle azioni di tali imprese ne risente e possono essere etichettate come “in difficoltà”. Cfr. FERRELL, O., C., FRAEDRICH, J., GABLE, T., 2011. *Op.cit.*, 4.

¹⁸² “C'è dell'ironia riguardo il fatto che un'azienda controcorrente come Ben & Jerry's venga acquisita da un colosso globale come Unilever, e molti membri della famiglia di Ben & Jerry's ne sono acutamente consapevoli. Ma i timori che Ben & Jerry's avrebbe abbandonato il suo impegno nel “capitalismo umano” sono risultati infondati”. Cfr. FERRELL, O., C., FRAEDRICH, J., GABLE, T., 2011. *Op.cit.*, 5.

3.2 Raffronto tra i rispettivi “B Impact Report”

3.2.1 Confronto tra il primo e il secondo “B Impact Report” di ciascuna azienda

Ben & Jerry’s ha acquisito la certificazione *B-Corp* nel settembre del 2012 con un punteggio di 87/200, stante la soglia minima di 80/200, a testimonianza che l’acquisizione dell’azienda da parte di Unilever non ha implicato un impatto negativo sul perseguimento degli ideali sociali su cui i fondatori hanno modellato, già dalle origini, la propria attività. Un’ulteriore prova è costituita dal risultato raggiunto dall’azienda nel 2014, al momento del rinnovo biennale della certificazione: la compilazione del *B Impact Assessment* ha condotto ad ottenere un nuovo punteggio pari a 101/200, con un incremento rispetto alla prima valutazione che ha interessato sostanzialmente la sola area “community”, come risulta chiaramente dalla Figura 25. Il *B Impact Report* relativo all’anno 2016 non è stato ancora pubblicato.

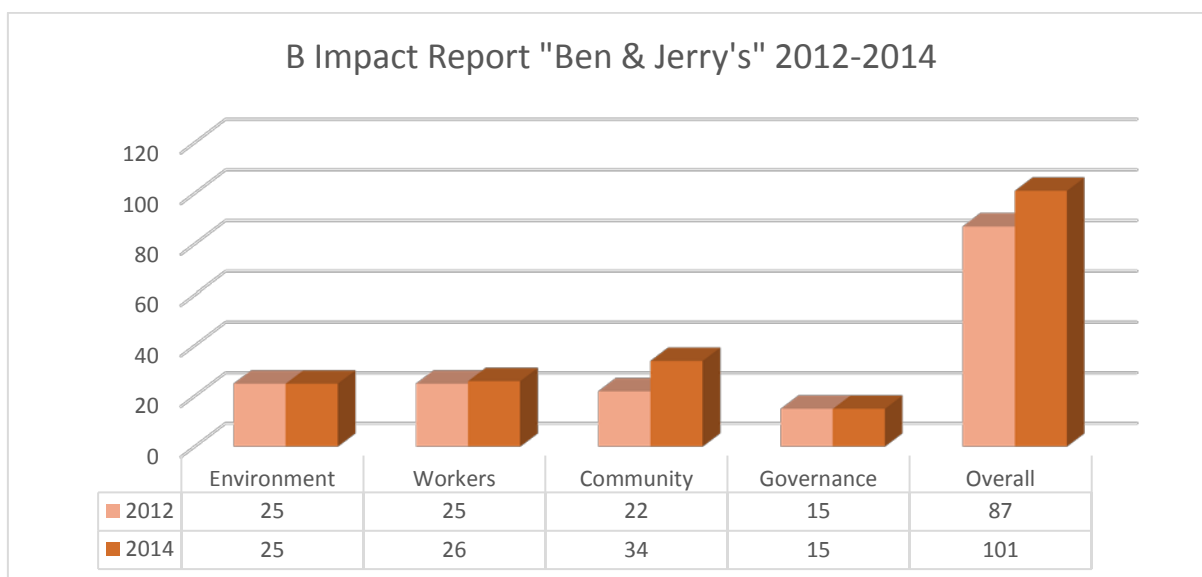


Figura 25- Punteggio ottenuto da Ben & Jerry’s nel 2012 e nel 2014 nelle varie aree di valutazione del B Impact Assessment.

Fratelli Carli S.p.A. è diventata *B-Corp* nel luglio del 2014, prima azienda manifatturiera italiana ad essere stata riconosciuta come tale e quarta società, in assoluto, a livello nazionale. Tale certificazione è in linea con la *vision* imprenditoriale dell’azienda, perpetuata nel corso degli anni, profondamente radicata nel territorio e, al tempo stesso, rivolta al mercato internazionale. L’auspicio della famiglia Carli è quello di migliorare, tramite l’utilizzo del *B Impact Assessment*, il proprio modello di business, intervenendo sulle aree di valutazione più

carenti, così da renderlo più adatto a fronteggiare le numerose sfide in tema di sostenibilità. Claudia Carli, direttrice del reparto marketing e comunicazione dell'azienda, ritiene che: *“ridurre l'impatto negativo non basta, è necessario costruire un vero modello di sviluppo alternativo. Ci crediamo e vogliamo dare il nostro contributo”*¹⁸³.

L'azienda ha fatto registrare nell'ultimo B Impact Report reso disponibile¹⁸⁴, risalente all'anno 2016, un punteggio di 97/200, in aumento rispetto al risultato conseguito durante la prima compilazione del questionario nel 2014 (90/200); l'incremento, pari a circa l'8%, è tuttavia minore rispetto a quello ottenuto tra il 2012 e il 2014 da Ben & Jerry's (+ 16%), seppure più diversificato dato che, ad eccezione del punteggio ottenuto nell'area “lavoratori” che è rimasto invariato, Fratelli Carli S.p.A. ha migliorato lievemente il proprio impatto relativamente agli altri tre ambiti di valutazione.

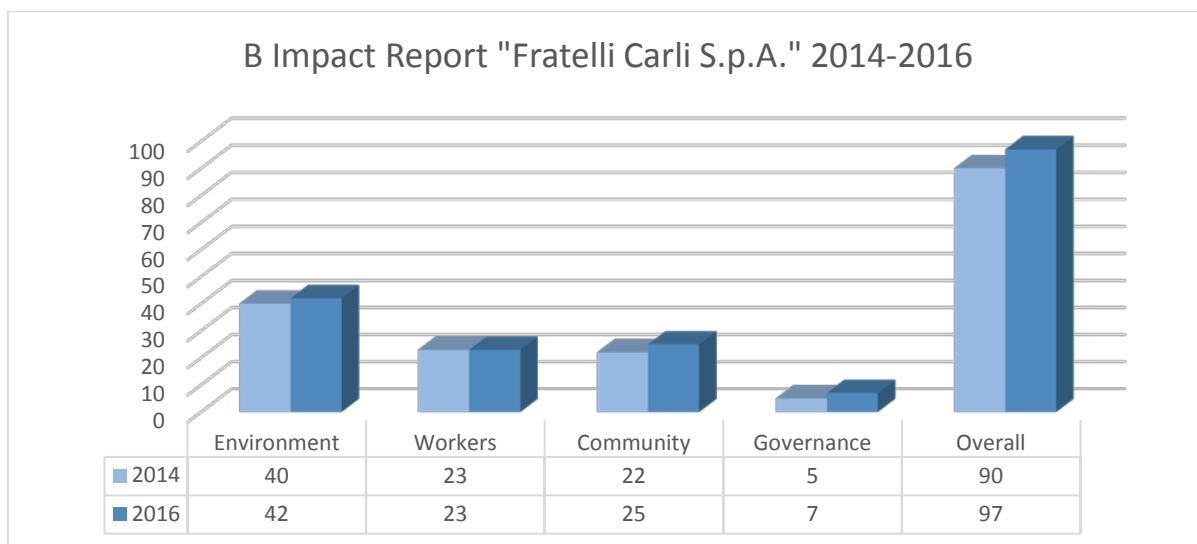


Figura 26- Punteggio ottenuto da Fratelli Carli S.p.A. nel 2014 e nel 2016 nelle varie aree di valutazione del B Impact Assessment.

3.2.2 Confronto tra i “B Impact Report 2014” delle due aziende

Mettendo a confronto il punteggio conseguito nel corso della prima auto-valutazione che ha consentito ad entrambe le società di ottenere la certificazione *B-Corp*, la Fratelli Carli ha raggiunto un risultato di poco maggiore (90 a 87), ma il sostanziale incremento fatto registrare

¹⁸³ AA.VV., 2015. *Benefit Corporation. Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit* [online]. CSR Piemonte, giugno, 30. Disponibile su < http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm > .

¹⁸⁴ I B Impact Report delle due aziende sono disponibili al seguente URL: <https://www.bcorporation.net/community> .

da Ben & Jerry's durante la seconda valutazione ha permesso all'azienda statunitense di operare il sorpasso (101 a 97), pur attestandosi nuovamente su valori simili.

Risulta doveroso evidenziare, tuttavia, come le annualità precedentemente considerate non risultino essere in parallelo, data l'indisponibilità dei dati relativi al 2016 di Ben & Jerry's; pertanto, per poter attuare un reale confronto tra le due imprese, occorre assumere come riferimento l'unico anno per il quale usufruiamo di entrambi i report, ovvero il 2014.

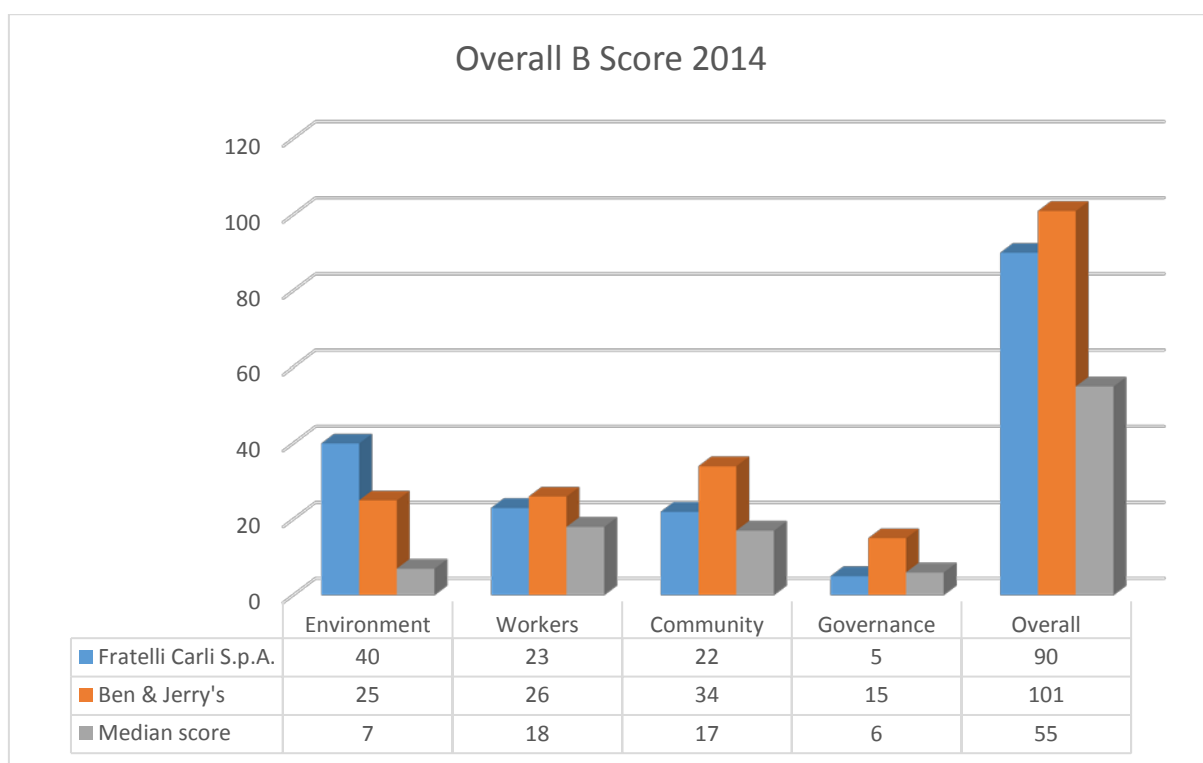


Figura 27- Punteggio complessivo e per area di valutazione ottenuto da Fratelli Carli S.p.A. e Ben & Jerry's nel B Impact Report 2014, rapportato al punteggio mediano ottenuto dalle oltre 40.000 aziende che hanno completato il B Impact Assessment.¹⁸⁵

In quest'ottica, la forbice tra i punteggi complessivi ottenuti dalle due società in esame risulta essere decisamente più ampia in favore di Ben & Jerry's (101 a 90), pur essendo entrambi ben al di sopra sia del punteggio minimo richiesto, ma il dato più interessante, osservando la Figura 27, risiede nella differente composizione del valore totale.

Se, da un lato, entrambe le aziende prestano particolare attenzione alla cura delle relazioni con i soggetti facenti parte della forza lavoro impiegata per le proprie attività, sebbene il dato non si discosti in maniera netta dal punteggio mediano ottenuto in quest'ambito dalle oltre 40.000

¹⁸⁵ Il punteggio mediano complessivo non è il risultato della somma dei punteggi medi nelle diverse aree di valutazione.

imprese di tutto il mondo che hanno compilato il *B Impact Assessment*, dall'altro, la condotta delle due società non segue identiche prerogative, come testimoniato dal divario di almeno 10 punti tra l'una e l'altra in ciascuna delle rimanenti tre aree di valutazione considerate dall'*assessment*.

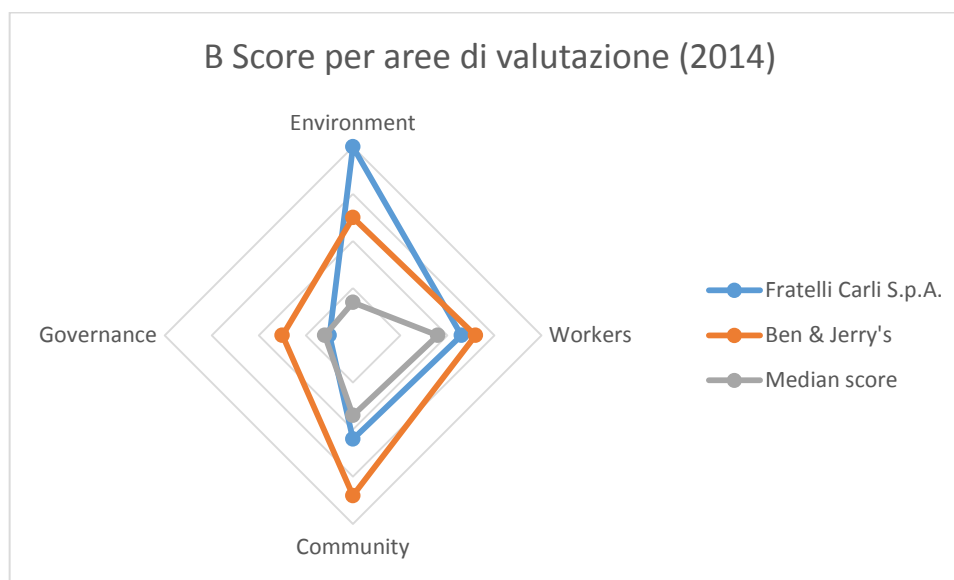


Figura 28- Impatto generato da Fratelli Carli S.p.A. e Ben & Jerry's, rapportato al punteggio mediano, nelle diverse aree di valutazione.

Circa metà del punteggio complessivamente ottenuto da Fratelli Carli S.p.A. è da imputare, infatti, all'impatto che l'azienda produce sull'ambiente, specie se relazionato al più modesto punteggio mediano, denotando come il punto di forza principale di questa società sia la sua capacità di seguire pratiche operative tali da contribuire alla risoluzione di diverse problematiche ambientali. Degno di nota, nonostante il minor peso specifico ai fini della sommatoria finale, è anche l'impegno assunto nei confronti della comunità; al contrario, la società risulta decisamente carente per quanto concerne due aspetti di *governance* fondamentali per una *B-Corp*, ovvero la responsabilità e la trasparenza nei confronti dei propri *stakeholder*, tanto da conseguire un punteggio inferiore a quello mediano.

Ben & Jerry's presenta invece una distribuzione dell'impatto complessivamente generato più equamente ripartita tra le diverse aree: oltre alla già citata sezione "*workers*" ove riscuote un punteggio leggermente superiore a Fratelli Carli S.p.A., l'azienda è protagonista di una ragguardevole performance a livello ambientale, seppure non paragonabile a quanto realizzato dall'impresa italiana; è, tuttavia, all'interno degli ambiti "*community*" e "*governance*" che Ben & Jerry's eccelle in modo particolare, elevandosi distintamente tanto rispetto al risultato

conseguito da Fratelli Carli S.p.A. quanto in confronto al valore mediano, a conferma che la missione sociale proclamata pubblicamente dall'impresa viene effettivamente perseguita e i risultati raggiunti resi accessibili a chiunque sia interessato.

Ipotizzando che, nei due anni successivi, la società americana abbia ulteriormente incrementato l'entità del proprio impatto socio-ambientale, come avvenuto nel lasso di tempo intercorso tra la prima e la seconda valutazione, si può prevedere un divario abbastanza marcato tra le due società anche per il 2016.

L'analisi seguente prende in esame dettagliatamente i punteggi conseguiti dalle due società nelle singole aree di valutazione, assumendo come riferimento il “*B Impact Report*” rispettivamente più recente, ovvero quello datato 2016 per Fratelli Carli S.p.A. e quello risalente all'anno 2014 per Ben & Jerry's, sovrapponendo i dati ivi presenti con quanto riportato nel “*Benefit Report 2014-2015*” redatto dall'azienda italiana e nel “*2015 Social and Environmental Assessment Report*” (SEAR), stilato da Ben & Jerry's, come consuetudine fin dal 1988.

3.2.3 Analisi dell'area di valutazione “*Environment*” delle due aziende

La sezione “Ambiente” del “*B Impact Assessment*” è indirizzata a valutare l'impatto prodotto dall'impresa sull'ambiente attraverso domande volte ad analizzare e verificare:

- gli *input* utilizzati;
- l'eventuale impiego di energia rinnovabile;
- la quantità di gas nocivi emessi;
- l'impegno a ridurre i rifiuti e prevenire l'inquinamento;
- la tutela del territorio;
- la realizzazione di prodotti o servizi tesi alla risoluzione di problemi ambientali;
- i canali di trasporto e di distribuzione utilizzati;
- l'interesse dei propri fornitori nei confronti delle tematiche ambientali.

Come anticipato in precedenza, questo è l'ambito in cui Fratelli Carli S.p.A. eccelle maggiormente, come si evince rapportando i punteggi conseguiti dall'azienda nelle quattro sottosezioni oggetto di singola valutazione (*Land, Office, Plant; Input; Output; Transportation, Distribution & Suppliers*) con il punteggio mediano conseguito in queste micro-aree da tutte le imprese che hanno compilato il questionario.

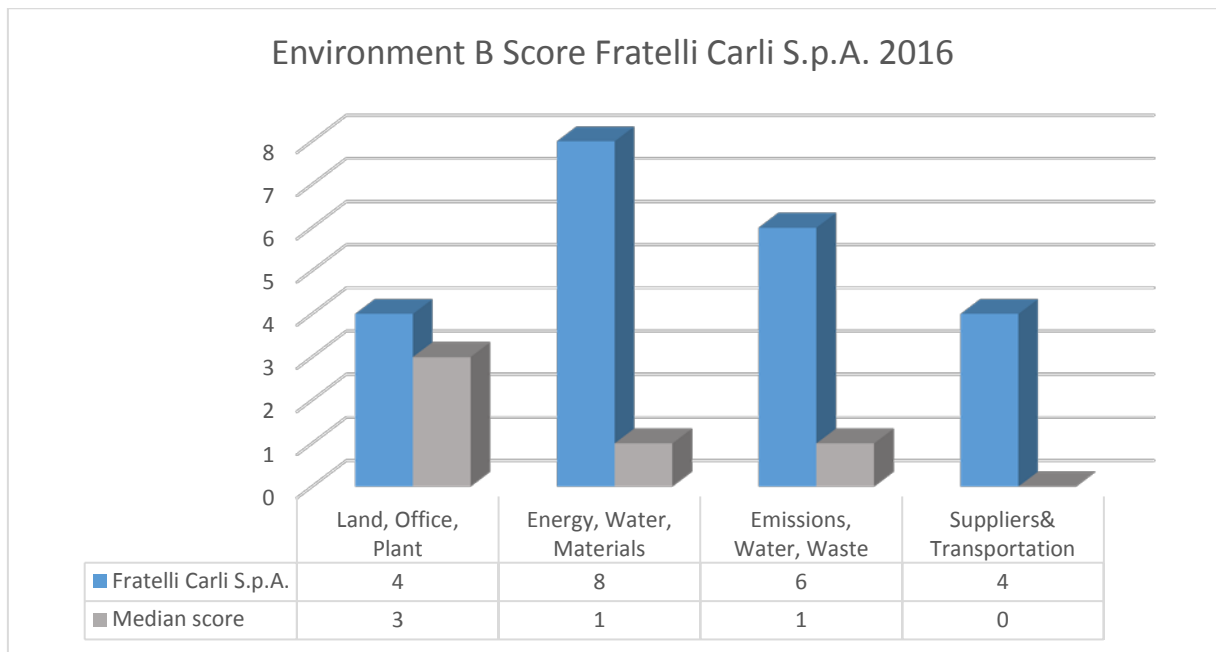


Figura 29- Punteggio ottenuto nel 2016 da Fratelli Carli S.p.A. nelle singole sottosezioni che compongono la sezione "Environment" del "B Impact Assessment", rapportato al punteggio mediano.

I risultati raggiunti in quest'ambito da Fratelli Carli S.p.A. sono riconducibili a due dei cinque pilastri su cui l'impresa ha fondato, a partire dal 2012, il proprio impegno:

1. Materiali;
2. Energia e risorse;
3. *Supply chain*;
4. Persone;
5. Cultura e tradizione mediterranea.

Con riferimento al primo, l'impegno dell'azienda si concretizza: nell'utilizzo di un *packaging* costituito per il 40% da materiali riciclabili, biodegradabili e rinnovabili¹⁸⁶ e, in maniera complementare, nella riduzione del 50% dell'utilizzo della plastica; nell'impiego di inchiostri al 100% a base vegetale per la stampa dei materiali promozionali, svolta nella tipografia interna, antica attività di famiglia; nella riduzione del peso delle scatole utilizzate per confezionare l'olio, con la previsione di risparmiare annualmente circa 40 tonnellate di cartone e ridurre di circa 40 tonnellate le emissioni di anidride carbonica.

¹⁸⁶ Nello specifico, l'azienda, all'interno del benefit report, dichiara: di utilizzare un *packaging* al 100% riciclabile per l'olio, di utilizzare scatole di cartone composte per almeno il 77% da carta riciclata, di utilizzare bottiglie composte per almeno il 70% da vetro riciclato

Fratelli Carli S.p.A. si contraddistingue anche dal punto di vista del risparmio energetico (pari al 4,6% tra il 2012 e il 2013), ottenuto grazie all'introduzione di sistemi d'avanguardia, di nuovi impianti di condizionamento e l'utilizzo di lampade LED a basso consumo, e per lo sfruttamento integrale di fonti d'energia rinnovabili, fin dal 2008. Inoltre, l'impresa autoproduce energia, coprendo il 20% del proprio fabbisogno, grazie ad impianti fotovoltaici collocati sui tetti dello stabilimento.

Ad ulteriore giustificazione degli elevati punteggi ottenuti, specie a livello di *input* e di *output*, vi è la produzione, tramite le proprie attività, di rifiuti al 100% riciclabili e la cura dedicata alla logistica, grazie al costante controllo dei consumi generati dai corrieri e dello stato di manutenzione dei veicoli e all'ottimizzazione dei carichi.

Pur non raggiungendo la valutazione esemplare raggiunta da Fratelli Carli S.p.A., anche Ben & Jerry's risulta essere particolarmente attenta alle tematiche ambientali, come dimostrano i considerevoli risultati ottenuti nelle prime tre sottosezioni dell'area di valutazione "Environment", tramite:

- il lancio sul mercato, nel 2015, di un apposito gusto di gelato in edizione limitata, denominato "Save Our Swirled", per sensibilizzare i consumatori circa il tema del riscaldamento globale, donando una parte del ricavato della vendita di questo gusto a favore di campagne contro il cambiamento climatico;
- il sostegno, tramite alcuni partner¹⁸⁷, ad iniziative condotte in diversi Paesi a tutela del clima, in modo particolare il supporto dimostrato affinché la Conferenza di Parigi sui cambiamenti climatici (COP21) conducesse ad un esito positivo, poi concretizzatosi in un accordo volto a ridurre le emissioni di gas serra;
- l'implementazione di un piano per ridurre le proprie emissioni di carbonio;
- l'utilizzo di *freezer* ad emissioni ridotte, più efficienti anche in termini economici;
- il risparmio di acqua (18%) ed energia (11%) rispetto al 2014;
- l'impiego di materiali "eco-friendly" negli uffici aziendali;
- la certificazione "Forest Stewardship Council" (FSC) che attesta come il 100% del cartone utilizzato a livello globale dall'azienda per il *packaging* sia ottenuto nel pieno rispetto della fauna della foresta, della biodiversità e della sostenibilità;
- il reimpiego dei rifiuti per generare energia da biomassa nelle fattorie del Vermont.

¹⁸⁷ Ad esempio, Avaaz, un movimento web globale e BICEP, un'organizzazione che unisce aziende attive circa le tematiche di tutela del clima.

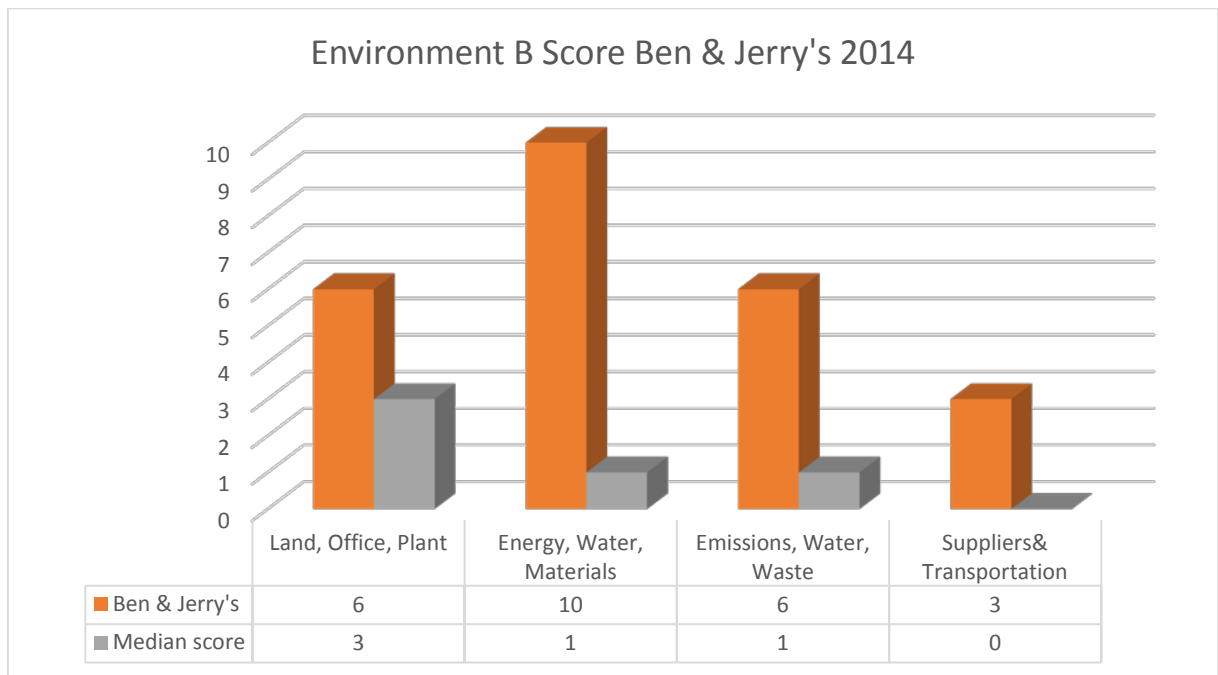


Figura 30- Punteggio ottenuto nel 2014 da Ben & Jerry's nelle singole sottosezioni che compongono la sezione "Environment" del "B Impact Assessment", rapportato al punteggio mediano.

3.2.4 Analisi dell'area di valutazione "Workers" delle due aziende

Nella sezione "Lavoratori" del "B Impact Assessment" si valuta la qualità della relazione tra l'impresa e la forza lavoro impiegata, sulla base, essenzialmente, di tre parametri:

- l'entità dei compensi, i *benefit* concessi, le opportunità di formazione;
- la presenza di lavoratori all'interno della proprietà e il loro coinvolgimento nei processi decisionali;
- l'ambiente di lavoro.

Quest'ultimo aspetto è indagato attraverso un esame del livello di comunicazione esistente tra il management e i lavoratori, del grado di flessibilità lavorativa interna, della cultura aziendale, dell'interesse per la salute e la sicurezza degli occupati.

In tale macro-area il risultato raggiunto da Fratelli Carli S.p.A. è certamente positivo, seppure di poco superiore rispetto al punteggio mediano. La differenza è dettata principalmente dal buon punteggio ottenuto nella sottosezione "*Compensation, Benefits & Training*" in virtù del premio riconosciuto ogni anno a tutti i dipendenti dell'azienda, in aggiunta al compenso

stabilito contrattualmente e delle 4000 ore dedicate alla formazione di tutti i lavoratori, di cui più di mille specificatamente rivolte al tema della sicurezza sul posto di lavoro¹⁸⁸.

Non mancano, poi, numerose iniziative volte a sensibilizzare i dipendenti riguardo i temi della sostenibilità ambientale, come, ad esempio, l'installazione di isole ecologiche per la raccolta differenziata dei rifiuti o la possibilità di usufruire di alcune biciclette per spostarsi all'interno dello stabilimento.

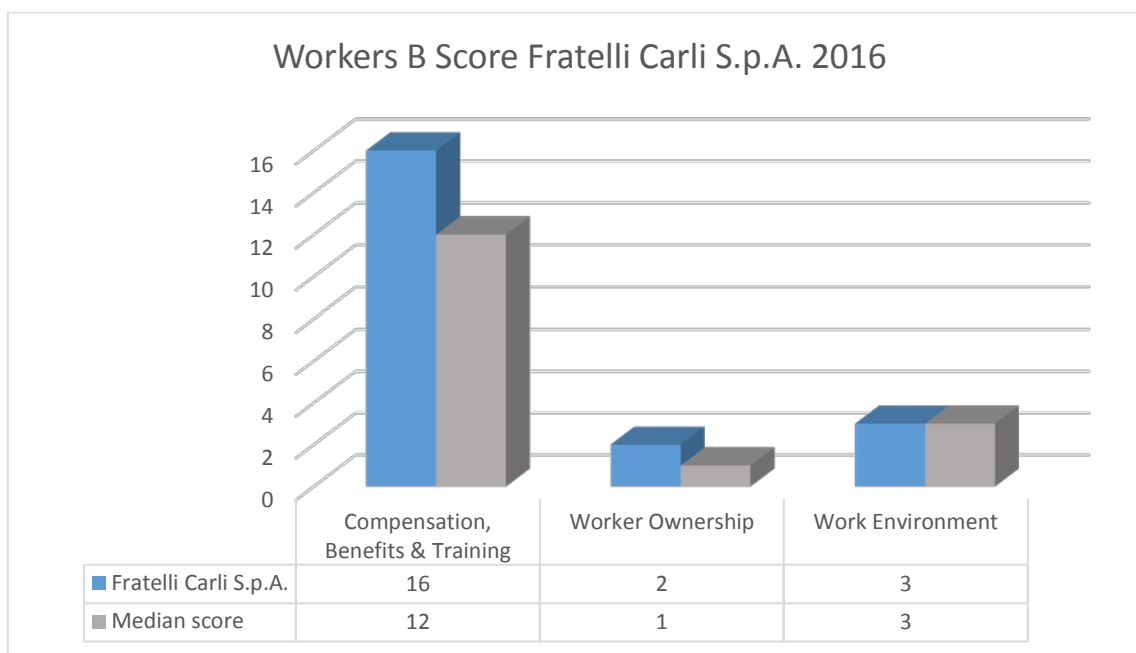


Figura 31- Punteggio ottenuto nel 2016 da Fratelli Carli S.p.A. nelle singole sottosezioni che compongono la sezione "Workers" del "B Impact Assessment", rapportato al punteggio mediano.

La *performance* di Ben & Jerry's in questo settore si attesta su valori leggermente più alti rispetto all'azienda italiana, specialmente in termini retributivi. Ben & Jerry's si è infatti impegnata ad adeguare annualmente il salario minimo concesso ai propri dipendenti, in modo tale da permettere loro una qualità di vita ragionevole: ne è risultato che i lavoratori che ricevono la paga oraria minore hanno una retribuzione comunque superiore del 46% rispetto al livello di sussistenza¹⁸⁹

¹⁸⁸ L'anno cui si riferiscono tali dati è il 2013.

¹⁸⁹ La paga oraria minima garantita da Ben & Jerry's nel 2015 era pari a 16.92\$ rispetto al salario minimo dello stato del Vermont di 9.15\$ all'ora e al salario minimo nazionale di appena 7.25\$ all'ora.

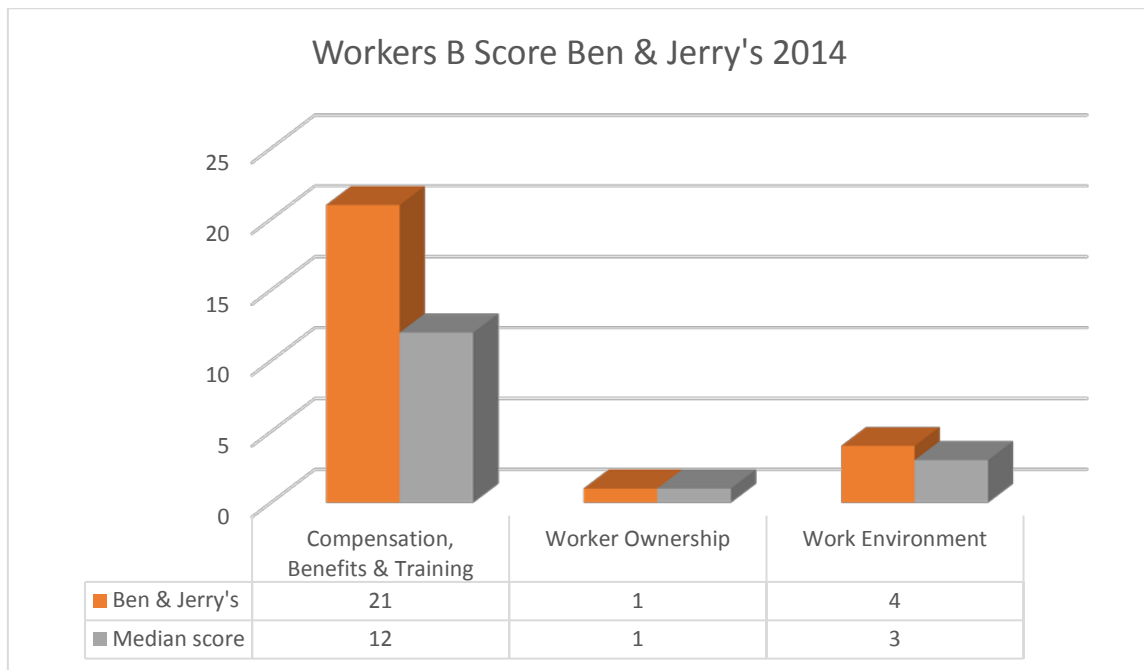


Figura 32- Punteggio ottenuto nel 2014 da Ben & Jerry's nelle singole sottosezioni che compongono la sezione "Workers" del "B Impact Assessment", rapportato al punteggio mediano.

L'elevato grado di soddisfazione dei dipendenti di Ben & Jerry's è legato anche alla concessione di *benefit*, come nel caso della Fratelli Carli, alla possibilità di usufruire di servizi di consulenza, programmi di benessere e prodotti gratuiti, tutti fattori che determinano la creazione di un ambiente di lavoro positivo. A ciò si aggiunge la previsione di un tetto salariale per i dirigenti e di 40 ore retribuite di volontariato da spendere durante l'anno, nell'ottica di "restituire" alla collettività quanto assunto tramite le proprie attività, che contribuiscono a generare un forte senso di empatia con la comunità e l'azienda in sé.

3.2.5 Analisi dell'area di valutazione "Community" delle due aziende

La terza area di valutazione dell'*assessment* si focalizza sull'impatto generato dalla società in esame sulla comunità attraverso il proprio operato. Nello specifico, i sottoinsiemi presi in considerazione sono:

- il rapporto instaurato con i propri fornitori;
- il grado di coinvolgimento all'interno della comunità locale;
- la percentuale di forza lavoro appartenente a settori di norma sottorappresentati (in altri termini, il grado di promozione della diversità);
- la creazione di nuovi posti di lavoro;

- l'impegno civico (pratiche di beneficenza, progettazione di prodotti o servizi atti a risolvere un problema sociale, etc.).

Il punteggio complessivo ottenuto da Fratelli Carli S.p.A. (22), pur al di sopra del punteggio mediano (17), conduce alla formulazione di un giudizio sostanzialmente positivo, rappresentando, al contempo, uno stimolo affinché l'azienda punti a migliorare ulteriormente alcuni aspetti.

L'ambito in cui l'azienda italiana eccelle, rispetto a tutti gli altri che vengono presi in esame, è, senza dubbio, quella che concerne le relazioni con i fornitori, cui Fratelli Carli S.p.A. rivolge da sempre un'attenzione particolare, al fine di garantire ai propri clienti prodotti unici, contraddistinti da una qualità superiore rispetto alla media di settore. In tal senso i fornitori rivestono un ruolo di primo piano nella catena del valore aziendale, motivando la meticolosa fase di selezione che viene costantemente operata (più del 75% riceve regolari controlli di qualità) e che porta l'impresa ad instaurare con loro un rapporto diretto basato sulla condivisione di uguali valori. In questo quadro di riferimento si colloca la progettazione dei Distretti (dell'olio, alimentare, della bellezza) che raggruppano i fornitori delle diverse aree aziendali, fornendo loro dei codici di condotta sostenibile.

Per quanto concerne le altre sottosezioni, degno di nota è l'impegno profuso in ambito locale, anche in virtù della particolare attenzione alla "persona" instillata nel DNA dell'azienda. Il Museo dell'olivo, inaugurato ad Imperia nel 1992, è esemplificativo della volontà dell'impresa di coinvolgere la comunità nella scoperta della cultura mediterranea (quasi 600 mila i visitatori totali, al 2013, dall'anno di apertura); a ciò si aggiungano le pubblicazioni periodiche sui temi della sostenibilità, gli eventi organizzati presso l'Emporio di Imperia, la sottoscrizione del progetto Ricicliolo¹⁹⁰ e la collaborazione con il Museo nazionale della scienza e della tecnologia "Leonardo da Vinci" di Milano a fini didattici.

L'azienda rivela anche un apprezzabile impegno sociale devolvendo una parte dei ricavi derivanti dalla vendita della linea di cosmetici al "Progetto Insieme" dell'AIFO (Associazione italiana amici di Raoul Follereau), un ente internazionale dedicato al volontariato; Fratelli Carli S.p.A. ha inoltre provveduto, nel corso del 2013, ad adottare a distanza 6 bambini a nome dei figli di alcuni collaboratori dell'azienda, al sostegno economico di 27 enti, locali e non, e a fornire i propri prodotti a circa 60 associazioni.

¹⁹⁰ Un progetto didattico, intrapreso nel 2011, che mira al recupero dell'olio vegetale utilizzato per uso domestico per consentirne la successiva trasformazione in biocarburante.

Da evidenziare anche, in termini occupazionali, la particolare attenzione rivolta alle donne, che rappresentano il 40% della forza lavoro e a cui sono concessi più di 100 giorni di congedo di maternità interamente retribuiti e le 4 nuove assunzioni a tempo indeterminato (oltre ad aver promosso 3 impiegati a tempo determinato concedendo loro un contratto a tempo indeterminato) nel 2013.

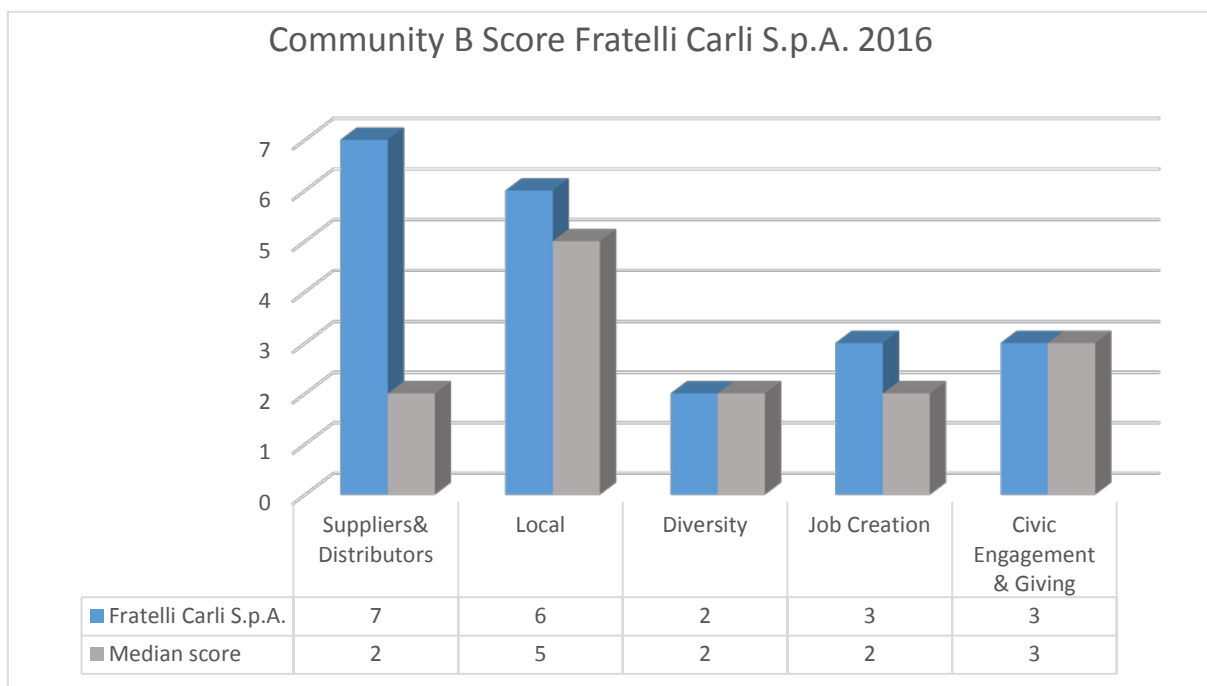


Figura 33- Punteggio ottenuto nel 2016 da Fratelli Carli S.p.A. nelle singole sottosezioni che compongono la sezione “Community” del “B Impact Assessment”, rapportato al punteggio mediano.

Più altalenante è il rendimento offerto da Ben & Jerry’s in termini di impatto sulla comunità, sebbene si tratti della sezione in cui l’impresa statunitense raggiunge il punteggio complessivo maggiore: da un lato, vi sono aree all’interno delle quali Ben & Jerry’s raggiunge picchi molto elevati di valore (si vedano in Figura 34 le sottosezioni “Suppliers & Distributors” e “Civic Engagement & Giving”) contrapposte, dall’altro lato, a performance inferiori addirittura al punteggio mediano (nell’ambito “Local” e “Job creation”) sulle quali il management dovrà cercare di intervenire.

Le ottime relazioni stabilite con i fornitori sono testimoniate da una serie di iniziative di cui la società si è resa protagonista:

- il sostegno offerto, tramite il programma “Caring Dairy”, ad oltre 300 fattorie partner dell’impresa in cui vengono allevate mucche da latte al fine incrementare la sostenibilità delle loro pratiche operative;

- il raggiungimento, per tutti i propri prodotti, della certificazione “*Fairtrade*”, la quale attesta come alcuni dei principali ingredienti utilizzati dall’impresa nella produzione dei gelati (cacao, vaniglia, caffè, banana e zucchero) provengano dal commercio equosolidale che garantisce un’equa ricompensa ai piccoli produttori locali dei Paesi sottosviluppati o in via di sviluppo;
- l’impegno a non utilizzare alcun tipo di ingrediente OGM e la lotta condotta dall’azienda affinché venga istituita una legge che obblighi l’etichettatura degli stessi;
- l’utilizzo di uova provenienti al 100% da galline allevate a terra; in particolare, nel Nord America, le fattorie selezionate devono far parte del programma “*Certified Humane*” che garantisce condizioni di benessere per gli animali;
- le *partnerships* con aziende quali “*Greyston Bakery*” e “*Rhino Foods*”, entrambe certificate *B-Corp* e dedite a fornire opportunità di lavoro e di crescita a soggetti con difficoltà d’inserimento.

La *mission* sociale perseguita dall’impresa si concretizza, poi, in svariate campagne condotte a favore dell’eliminazione delle ingiustizie e volte a dare piena soddisfazione ai bisogni della collettività. Oltre alle già citate iniziative riguardanti, ad esempio, i cambiamenti climatici o il commercio equosolidale, si evidenzia anche:

- il supporto affinché vengano introdotti pari diritti matrimoniali per tutte le coppie, anche appartenenti allo stesso sesso;
- il sostegno agli imprenditori sociali;
- l’introduzione di gusti appositamente creati per sostenere determinate cause sociali, , tramite la donazione di una parte del ricavato derivante dalle loro vendite a determinate organizzazioni non profit;
- la costituzione di *Partnerships*, ovvero negozi Ben & Jerry’s, gestiti da enti non profit, volti a favorire l’impiego dei giovani;
- l’opposizione, nel 2005, alla trivellazione petrolifera in Alaska;
- la lotta contro la commercializzazione di carni e prodotti caseari derivanti da animali clonati.

A sostegno di questo “*caring capitalism*” (concetto sviluppato dal fondatore dell’impresa Cohen) vi è anche la fondazione Ben & Jerry’s che dona il 7.5% dei profitti annuali ante imposte della società in favore di associazioni finalizzate a promuovere il cambiamento

sociale. Le sovvenzioni elargite dalla fondazione nel corso del 2015 sono risultate pari a circa 2 milioni e mezzo di dollari.

Un altro aspetto su cui l'azienda punta in maniera decisa riguarda l'assunzione di una forza lavoro diversificata per estirpare qualsiasi discriminazione (di sesso, di razza, di religione, etc.); le quote di rappresentanza femminile e di diversità razziale raggiunte da Ben & Jerry's (oltre il 40% del *management* proviene da popolazioni sottorappresentate), al di sopra della media nazionale, sono testimoni della bontà delle politiche aziendali fin qui adottate.

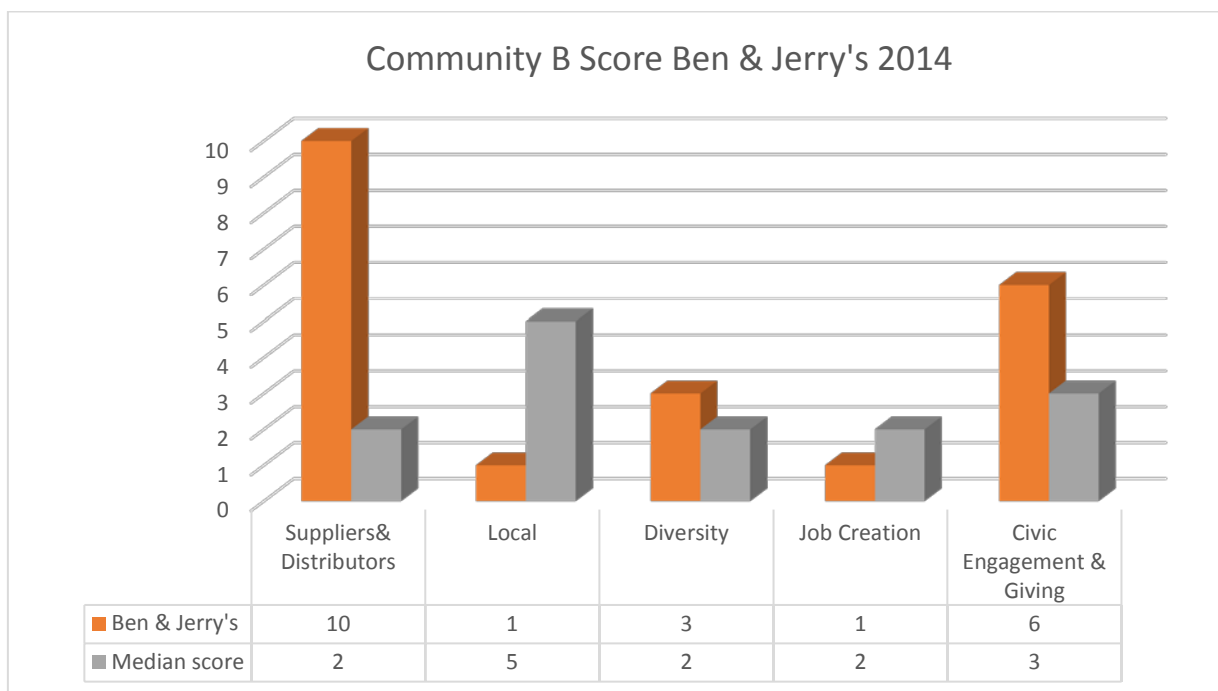


Figura 34- Punteggio ottenuto nel 2014 da Ben & Jerry's nelle singole sottosezioni che compongono la sezione "Community" del "B Impact Assessment", rapportato al punteggio mediano.

3.2.6 Analisi dell'area di valutazione "Governance" delle due aziende

L'ultima area di valutazione del "B Impact Assessment" riguarda le modalità di gestione dell'impresa, in termini di responsabilità e trasparenza relativamente alle politiche aziendali. Per ciò che concerne il primo ambito vengono analizzate, in modo particolare:

- la *mission* societaria;
- il grado di coinvolgimento degli *stakeholder* nei processi decisionali;
- l'implementazione di azioni anti-corrruzione.

Nonostante si sia registrato un aumento nel punteggio ottenuto in quest'area rispetto al 2014, il rendimento di Fratelli Carli S.p.A. rimane alquanto deficitario, considerato che i punteggi ottenuti nelle singole sottosezioni risultano essere pari o addirittura inferiori rispetto al punteggio mediano.

Si necessita, dunque, di un impegno più significativo da parte dell'azienda ad ascoltare i vari portatori d'interesse nell'ambito delle proprie scelte strategiche, allo stato attuale *“sostanzialmente governate dalla famiglia”*¹⁹¹, tant'è che *“il management assume un ruolo [meramente] “compartecipativo”, rispetto al processo di formazione della strategia, e consultivo, rispetto alla funzione di fornire conoscenze e informazioni necessarie per sviluppare i percorsi strategici aziendali”*¹⁹².

Altro aspetto da migliorare riguarda la trasparenza complessiva dell'azienda circa il proprio operato che non può limitarsi alla sola redazione del *“Benefit report”* annuale, secondo quanto previsto per le *B-Corp*.

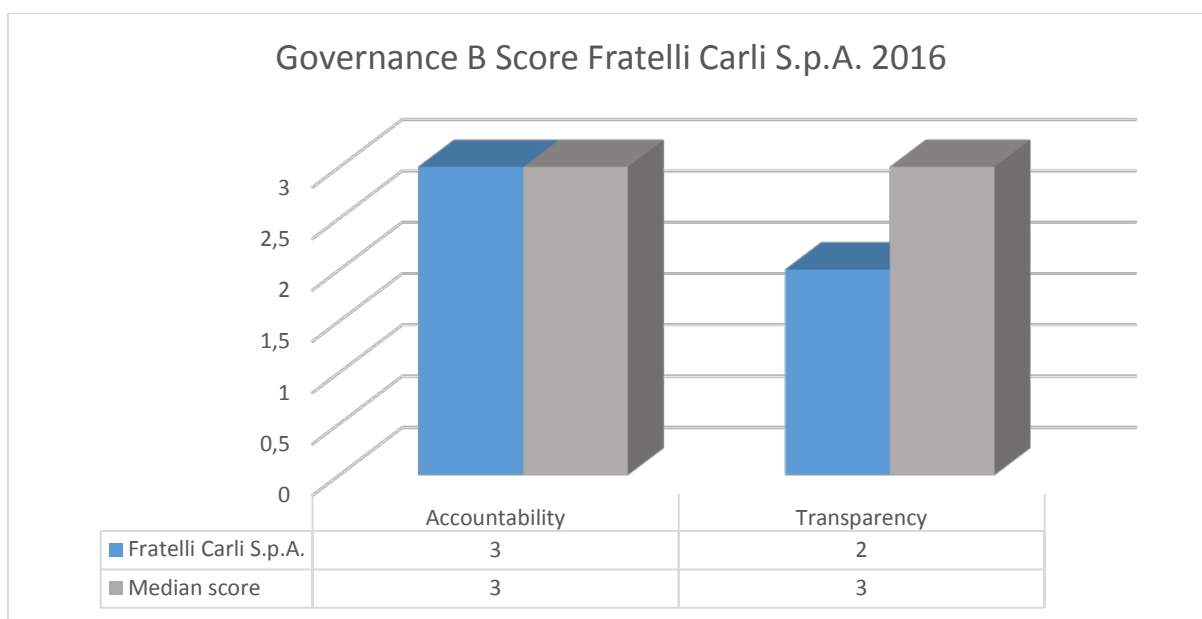


Figura 35- Punteggio ottenuto nel 2016 da Fratelli Carli S.p.A. nelle singole sottosezioni che compongono la sezione *“Governance”* del *“B Impact Assessment”*, rapportato al punteggio mediano.

Completamente diversa è la situazione relativa a Ben & Jerry's, specie per quanto riguarda il tema della responsabilità dell'azienda, vista la *mission* societaria tripartita che, fin dalle origini, affianca allo scopo di lucro la finalità di essere parte attiva del miglioramento della

¹⁹¹ PENCO, L., 2009. *Op.cit.*, 138-139.

¹⁹² *Ibid.*, 139.

società e della tutela del pianeta. A ciò si aggiunge la presenza, all'interno del consiglio di amministrazione societario, composto per almeno la metà da membri indipendenti dall'azienda, di una rappresentanza della comunità locale, oltre alle politiche anti-corrruzione adottate (la c.d. *Whistle-Blowing Policy*) finalizzate alla denuncia di eventuali attività illecite o fraudolente. Come si evince dalla Figura 36, il risultato raggiunto in quest'ambito è superiore di quasi 10 punti rispetto al punteggio mediano.

In termini di trasparenza, il punteggio è invece minore e deriva principalmente dalla stesura annuale di un documento (SEAR), sottoposto a revisione, che documenta i risultati socio-ambientali conseguiti ed espone gli obiettivi futuri.

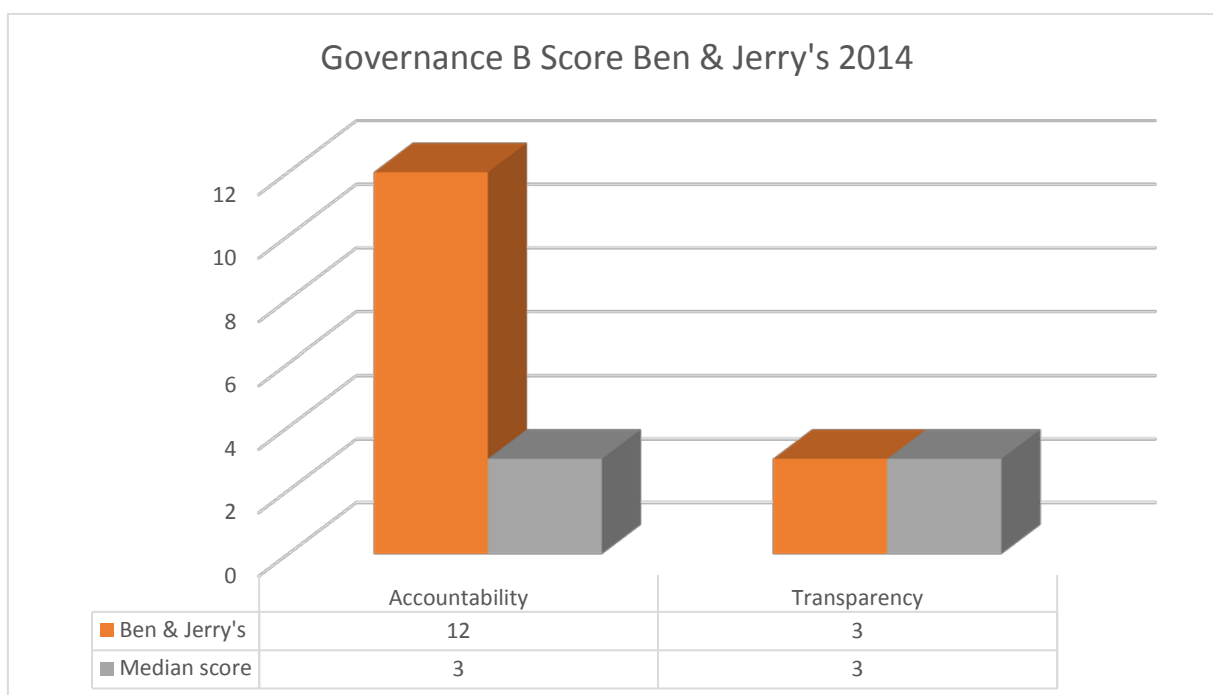


Figura 36- Punteggio ottenuto nel 2014 da Ben & Jerry's nelle singole sottosezioni che compongono la sezione "Governance" del "B Impact Assessment", rapportato al punteggio mediano.

Conclusioni

La ricerca contenuta in questo lavoro ha disegnato un quadro di riferimento all'interno del quale si colloca l'istituto delle c.d. "società benefit", recentemente introdotto nel nostro ordinamento giuridico tramite la Legge di Stabilità 2016.

L'archetipo di riferimento cui il legislatore italiano si è ispirato è rappresentato dalle *Benefit Corporation* americane che, a partire dal 2010, hanno contribuito a mutare radicalmente i tradizionali paradigmi economici, fondati sulla netta divisione tra aziende *profit* e *non profit*. Le *Benefit Corporation* propongono un modello di business che implementa i concetti, precedentemente da altri elaborati, di "business sostenibile" e di "valore condiviso", portando a convergenza¹⁹³ "i due mondi" dell'economia.

Le società *benefit* sviluppano infatti il concetto di "*corporate social responsibility*" conducendolo ad un livello superiore¹⁹⁴: la dimensione socio-ambientale non è più collocata in una posizione residuale nell'ambito dell'attività economica svolta dall'impresa, bensì riveste la medesima importanza dello scopo di lucro.

In tal modo viene finalmente sdoganata la possibilità di ricoprire un ruolo attivo all'interno della comunità e dell'ambiente anche per le imprese *for profit*, di norma orientate alla mera massimizzazione del profitto, senza per questo pregiudicare la realizzazione di beni comuni.

Nonostante, allo stato attuale, non siano previste forme di agevolazione fiscale che incentivino gli operatori economici ad adottare tale modello di business, la possibilità di dividere gli utili senza limitazioni e l'incremento del capitale reputazionale dell'azienda, congiuntamente agli annessi benefici in termini di maggiore capacità di attrarre investimenti e giovani talenti, costituiscono dei validi motivi per guardare con favore a questa nuova disciplina.

In virtù di questi fattori, inoltre, le società *benefit* risultano essere un istituto più attrattivo rispetto alle imprese sociali, il cui sostanziale insuccesso è stato evidenziato a più riprese nel

¹⁹³ Cfr. BULLOCK, G., JAMES, L., 2014. *The Convergence Continuum. Towards a '4th sector' in global development?* [online]. Accenture. Disponibile su < https://www.accenture.com/t20150523T022417_w_us-en/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_1/Accenture-Convergence-Continuum-Global-Development.pdf > .

¹⁹⁴ Cfr. CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., RAMPA, A., 2016. *Le società benefit. La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment* [online]. Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 15 maggio. Disponibile su < <http://www.fondazioneNazionaleCommercialisti.it/node/1006> > .

corso dell'elaborato¹⁹⁵, in attesa di valutare l'effettiva portata dei decreti legislativi previsti in materia in attuazione della legge 6 giugno 2016, n.106 che mira a ridefinire in modo organico l'intero settore *non profit*.

L'effettiva portata della disciplina relativa alle società *benefit* sarà valutabile solamente nel momento in cui saranno disponibili i primi dati circa il suo radicamento all'interno del fertile tessuto imprenditoriale italiano.

Robert Shiller, premio Nobel per l'economia nel 2013, a tal riguardo ha dichiarato: “*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.*”¹⁹⁶

In attesa di poter analizzare i primi risultati economici di imprese “*for benefit*”, possiamo qui rilevare e far constatare due dati di buon auspicio.

Da un lato, le *performance* migliori delle aziende certificate *B-Corp* rispetto alle imprese for-profit tradizionali tanto in termini economici quanto, soprattutto, in termini di impatto socio-ambientale¹⁹⁷.

Dall'altro lato, il recente accordo di cooperazione stretto da B-Lab e Danone¹⁹⁸ tramite cui quest'ultima si impegna a sottoporre dieci delle sue società sussidiarie al “*B Impact Assessment*” nel corso del 2016 e a collaborare con B-Lab al fine di affinare questo strumento a misura di multinazionale ed incoraggiare altre multinazionali ad improntare il proprio operato in un'ottica “*triple bottom line*”¹⁹⁹: economico, sociale ed ambientale.

¹⁹⁵ Cfr. VENTURI, P., ZANDONAI, F., a cura di., 2014. *L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*. Trento: Iris Network.

¹⁹⁶ “Il concetto di *benefit corporation* è un esperimento, ed è troppo presto per sapere come se la passeranno. La mia supposizione è che sarà un grande successo, perché può ispirare lealtà, cooperazione ed un vero scopo, il che aiuta a creare profitti”. Cfr. SHILLER, R., J., 2014. Giving donors a sense of belonging. *The New York Times*, 6 luglio.

¹⁹⁷ Cfr. TESTA, G., 2016. La sostenibilità che produce 22 miliardi di fatturato. *B-Corp*, è iniziata la “rivoluzione”. *Corriere della Sera*, 5 dicembre.

¹⁹⁸ *Partnership* annunciata con comunicato stampa del 17 dicembre 2015.

¹⁹⁹ Cfr. SLAPER, T., F., HALL, T., J., 2011. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? [online]. *Indiana Business Review*, 4-8. Disponibile su < <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/pdfs/article2.pdf> >

Ringraziamenti

Giunto al termine di questo elaborato desidero ringraziare chi, in diversa maniera, ha permesso che il mio percorso di studi giungesse al termine.

Umberto Eco sosteneva fosse “di cattivo gusto ringraziare il relatore. Se vi ha aiutato ha fatto solo il suo dovere”²⁰⁰. Mai come in questo caso, tuttavia, ritengo doveroso ringraziare, in primis, il mio relatore, il prof. Alberto Lanzavecchia, per avermi proposto di approfondire un tema in linea con i miei valori che mi ha appassionato fin da subito, permettendomi di intraprendere la redazione di questa tesi con l’entusiasmo necessario e per l’impegno costante ad allargare le vedute di noi studenti, un po’ come il professor Keating suggeriva ai suoi alunni di osare e cercare nuove strade²⁰¹.

Ringrazio lo studio S.EL.CO. di Solesino(PD) e lo Studio Cortellazzo & Soatto di Padova, per le opportunità di crescita concessami.

Ringrazio i miei genitori, cui questo lavoro è dedicato, che hanno sostenuto economicamente i miei studi, non facendomi mai mancare il loro supporto morale.

Ringrazio Carla e Vittoria, augurandomi di potermi presto realizzare nella vita come loro stanno facendo con successo.

Ringrazio Anna e Rino, le mie solide fondamenta.

Ringrazio la mia seconda famiglia, ovvero Fabio, Filippo, Daniele, Andrea e Stefano, compagni di viaggio leali, conscio di poter contare su di loro “sempre e per sempre”.

Ringrazio Chiara che, fedele al suo nome, ha portato, in punta di piedi, luce dove s’era insidiato il buio.

Ringrazio Sara per la sua inconsueta capacità empatica e “Chechi” per la sua fanciullezza tramite cui libera dai pensieri la mia mente affollata.

Ringrazio Cesare Cremonini, per avermi spinto a (ri)trovare la mia “marmellata”.

Infine, ringrazio me stesso, per aver creduto che fosse possibile risalire la china.

²⁰⁰ ECO, U., 2001. *Come si fa una tesi di laurea*. 12°ed. Milano: Tascabili Bompiani, 198.

²⁰¹ Si fa riferimento al protagonista di un celebre film del 1989 intitolato “L’attimo fuggente”.

Riferimenti bibliografici

AA.VV., 2015. *Benefit Corporation. Nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit* [online]. CSR Piemonte, giugno. Disponibile su < http://www.csрпиemonte.it/comunicazione/materiali_info.htm > [Data di accesso: 26/11/2016].

AA.VV., 2016. Italia all'avanguardia con le *Benefit Corporation* [online]. *La Voce*, 25 luglio. Disponibile su < <http://www.bcc-lavoce.it/2016/07/italia-allavanguardia-le-benefit-corporation/> > [Data di accesso: 04/01/2017].

AA.VV., 2016. *Società benefit. Breve guida alla costituzione e alla gestione* [online]. Camera di commercio di Taranto, novembre. Disponibile su < http://media.wix.com/ugd/147476_1f2ffcc8c98149e48768e641c88c50d8.pdf > [Data di accesso: 10/01/2017].

AA.VV., 2014. *The Consumer Study: From Marketing to Mattering (The UN Global Compact-Accenture Study on Sustainability)* [online]. Accenture. Disponibile su < http://www.havasmedia.co.uk/wp-content/uploads/Havas_Accenture-Consumer-Study_2014-low-res.pdf > [Data di accesso: 08/01/2017].

AA.VV., 2014. *Global consumers are willing to put their money where their heart is when it comes to goods and services from companies committed to social responsibility* [online]. Nielsen, 17 giugno. Disponibile su < <http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is.html> > [Data di accesso: 04/01/2017].

AA.VV., 2016. *The Deloitte Millennial Survey* [online]. Deloitte. Disponibile su < <https://www2.deloitte.com/na/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> > [Data di accesso: 14/01/2017].

AA.VV., 2013. *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013* [online]. KPMG International Cooperative, 11-25. Disponibile su < <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/08/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2013.pdf> > [Data di accesso: 11/12/2016].

AA.VV., 2013. *The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013* [online]. Accenture, settembre. Disponibile su <

https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2013.pdf > [Data di accesso: 02/12/2016].

AA.VV., 2015. *Usare il business come forza positiva. Impatto 2015* [online]. Nativa, società benefit. Disponibile su < http://www.nativalab.com/pdf/Nativa_SB_Relazione_di_Impatto_Zero_A_2015.pdf > [Data di accesso: 01/12/2016].

AA.VV., 2012. B Corporation 2012 Annual Report [online]. Disponibile su < <https://www.bcorporation.net/news-media/annual-report-2012> > [Data di accesso: 10/01/2017].

BAGNOLI, L., TOCCAFONDI, S., 2014. *L'impresa sociale ex D.Lgs 155/2006 e suoi sviluppi: profili istituzionali, caratteristiche aziendali e settori di attività* [online]. Paper presentato in occasione del “VIII Colloquio Scientifico sull’Impresa Sociale”, Università degli Studi di Perugia, 23-24 maggio. Disponibile su < <http://www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2014/05/Bagnoli-Luca-Toccafondi-Simone.pdf> > [Data di accesso: 07/12/2016].

BERSANI, A., 2012. Brunello Cucinelli e la supertredicesima ai dipendenti. *Panorama*, 26 novembre.

BERTARINI, B. 2016. La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit. *Diritto e Giustizia*, 14 marzo, 1-23.

BORZAGA, C., ZANDONAI, F., 2015. Oltre la narrazione, fuori dagli schemi: i processi generativi delle imprese di comunità. *Impresa sociale*, 5, 1-7.

BULLOCK, G., JAMES, L., 2014. *The Convergence Continuum. Towards a ‘4th sector’ in global development?* [online]. Accenture. Disponibile su < https://www.accenture.com/t20150523T022417_w_us-en/acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_1/Accenture-Convergence-Continuum-Global-Development.pdf > [Data di accesso: 23/11/2016].

CAPONE, R. (2016). Una via di uscita dalla crisi. *L’Indro* [online], 18 febbraio. Disponibile su < <http://www.lindro.it/una-via-di-uscita-dalla-crisi/> > [Data di accesso: 28/01/2017].

- CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., MAGRASSI, L., RAMPA, A., 2016. *Le società benefit (parte II). In requiem alle imprese sociali* [online]. Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 31 luglio. Disponibile su < <http://www.fondazione nazionalecommercialisti.it/node/1078> > [Data di accesso: 25/11/2016].
- CASTELLANI, G., DE ROSSI, D., RAMPA, A., 2016. *Le società benefit. La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment* [online]. Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 15 maggio. Disponibile su < <http://www.fondazione nazionalecommercialisti.it/node/1006> > [Data di accesso: 25/11/2016].
- COONEY, K., KOUSHYAR, J., LEE, M., MURRAY, H., 2014. *Benefit Corporation and L3C Adoption: A Survey* [online]. *Stanford Social Innovation Review*. Disponibile su < https://ssir.org/articles/entry/benefit_corporation_and_l3c_adoption_a_survey > [Data di accesso: 08/01/2017].
- DESKINS, M., 2011. *Benefit Corporation* legislation, version 1.0. A breakthrough in stakeholder rights? *Lewis & Clark Law Review*, 15 (4), 1047-1076.
- ECO, U., 2001. *Come si fa una tesi di laurea*. 12°ed. Milano: Tascabili Bompiani.
- FARACI, D., 2014/2015. *B Corporation come modello emergente di business sostenibile. Approfondimento empirico sulle B Corp nelle Americhe e in Europa*. Prova finale in Economia e Gestione delle Aziende, Università Ca' Foscari Venezia.
- FERRELL, O., C., FRAEDRICH, J., GABLE, T., 2011. *Managing Social Responsibility and Growth at Ben & Jerry's* [online]. Daniel Fund Ethics Initiative, University of New Mexico. Disponibile su < <https://danielsethics.mgt.unm.edu/> > [Data di accesso: 04/02/2017].
- FORTE, A., 2013. Corporate Social Responsibility in the United States and Europe: how important is it? The future of corporate social responsibility. *International Business & Economics Research Journal*, 12 (7), 815-824.
- FRIEDMAN, M., 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13 settembre, 122-126.
- LEPRI, S. 2013. Cambiare la norma sull'impresa sociale: una proposta. *Impresa Sociale*, 2, 59-69.
- MACCAFERRI, A., 2016. La corsa italiana delle *benefit corporation*. *Il sole 24 ore*, 27 novembre.

- MACEY, J., R., 1991. An Economic Analysis of the Various Rationales for Making Shareholder the Exclusive Beneficiaries of Corporate Fiduciary Duties. *Stetson Law Review*, XXI, 23-26.
- MAIOLINI, R., RULLANI, F., VERSARI, P., 2013. Rendere sociali le imprese. Impatto sociale, confini dell'impresa e rete di stakeholder. *Impresa Sociale*, 0, 3-20.
- OLIVETTI, A. 2012. *Ai lavoratori*. 1°ed. Roma: Edizioni di Comunità.
- PENCO, L., 2009. Fratelli Carli: crescere nella focalizzazione. *Piccola Impresa*, 3, 125-140.
- PORTER, M.E., KRAMER, M.R., 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62-77.
- SABETI, H., 2011. The For-Benefit Enterprise. *Harvard Business Review*, 89(11), 2-7.
- SHILLER, R., J., 2014. Giving donors a sense of belonging. *The New York Times*, 6 luglio.
- STANDLEY, N., E., 2012. Notes - Lessons learned from the capitulation of the constituency statute. *Elon Law Review*, 4, 209-212.
- TESTA, G., 2016. La sostenibilità che produce 22 miliardi di fatturato. *B-Corp*, è iniziata la "rivoluzione". *Corriere della Sera*, 5 dicembre.
- VENTURI, C., 2008. *L'impresa sociale: i lineamenti fondamentali e i contenuti dei nuovi decreti attuativi* [online]. Tuttocamere, Aprile. Disponibile su <https://www.tuttocamere.it/files/dirsoc/Impresa_Sociale.pdf> [Data di accesso: 22/12/2016].
- VENTURI, P., RAGO, S., 2015. Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione. *Impresa sociale*, 6, 34-36.
- VENTURI, P., ZANDONAI, F., a cura di., 2014. *L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*. Trento: Iris Network.
- VENTURI, P., ZANDONAI, F., 2016. La diversificazione genetica dell'impresa sociale. *Vita* [online], 3 maggio. Disponibile su <<http://www.vita.it/it/article/2016/05/03/la-diversificazione-genetica-dellimpresa-sociale/139247/>> [Data di accesso: 14 dicembre 2016].
- WINEGARDEN, W., 2006. The economics of CSR. [online] *Townhall*, 30 settembre. Disponibile su <<https://townhall.com/columnists/waynewinegarden/2006/09/30/the-economics-of-csr-n1053139>> [Data di accesso: 06/12/2016].

ZAMAGNI, S., 2016. Se le società benefit mettono in fuorigioco le imprese sociali. *Vita Non Profit Magazine*, 1 marzo, 19.

ZAMAGNI, S., VENTURI, P., RAGO, S., 2015. Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali. *Impresa sociale*, 6, 77-97.

ZAMAGNI, S., ZAMAGNI, V. 2008. *La cooperazione*. 1°ed. Bologna: Il Mulino.

Sitografia

<http://www.ilsole24ore.com/>

<http://www.benjerry.com/>

<https://www.bcorporation.net/>

<https://www.carli.com/>

<http://www.societabenefit.net/>

<https://aida.bvdinfo.com/>

Riferimenti legislativi

Circolare 20 gennaio 2015, n.3677/C

D.L. 18 ottobre 2012, n.179

D.Lgs. 24 marzo 2006, n.155

D.M. 24 gennaio 2008

D.M. 18 aprile 2005

Disegno di legge 17 aprile 2015, n.1882

Legge 6 giugno 2016, n.106

Legge 17 dicembre 2012, n.221

Legge 28 dicembre 2015, n.208

Legge 8 novembre 1991, n.381

Legge 13 giugno 2005, n.118

Libro verde della Commissione delle comunità europee, del 21 gennaio 2003.
L'imprenditorialità in Europa, COM(2003) 27 def.

Model Benefit Corporation Legislation [Disponibile su <
http://benefitcorp.net/sites/default/files/Model%20Benefit%20Corp%20Legislation_4_16.pdf
>] [Data di accesso: 28/11/2016]

Sentenza della Corte Suprema del Michigan del 7 febbraio 1919, causa n.47, *Dodge v. Ford Motor Co.*

Sentenza della Corte di Giustizia del 23 Aprile 1991, causa C-41/90, *Hoefner*, punto 21.