



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Diritto Privato e Critica del Diritto

Corso di Laurea in
Consulente del Lavoro

Società benefit: un passo importante verso un futuro sostenibile e il caso aziendale Illy

Relatore: Egr. prof. Marco Ciabattoni

Laureando: Giuliano Badecco

a.a. 2023-2024

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO I:

LA COMPLESSITÀ DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

1.1 INQUADRAMENTO GENERALE SB

1.2 DIVENTARE BENEFIT: REQUISITI E ASPETTI GIURIDICI

1.3 INCENTIVI E ASPETTI FISCALI

CAPITOLO II:

CRITICITÀ E BILANCIAMENTO DI INTERESSI

2.1 L'IMPORTANZA DEL REPORTING

2.2 LA GOVERNANCE E GLI STAKEHOLDER

2.3 UNO SGUARDO ALLE B-CORP

CAPITOLO III:

IL CASO ILLY: UN MODELLO DA SEGUIRE

3.1 STORIA E MISSION AZIENDALE

3.2 LA SCELTA DEL BENEFIT

3.3 FRUTTI DEL CAMBIAMENTO

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

Volendo analizzare il quadro generale del contesto mondiale in cui ci troviamo ad oggi, sono chiari e doverosi alcuni spunti di riflessione. L'obbiettivo è centralizzare l'attenzione su quelle problematiche di carattere economico – ambientale che ormai da decenni dovrebbero essere regolamentate e risolte. Le difficoltà nella stesura di leggi e disposizioni che siano esaustive e definitive al fine della risoluzione delle controversie trovano fondamento nel delicatissimo contesto degli interessi conflittuali tra economia e ambiente. Per troppo tempo, in tutto il mondo, le potenze economiche hanno contribuito a creare un sistema finanziario basato sulla ricerca spasmodica dell'utile senza però considerare l'impatto ambientale del canonico *modus operandi* di "fare impresa". Nel corso degli ultimi anni un tentativo di inversione di rotta c'è stato e si è cercato di creare un nuovo modo di fare business, diverso da quello tradizionale, la cui prerogativa centrale è il concetto di sostenibilità.

In questo contesto, si inserisce perfettamente un nuovo modello di business che sarà oggetto della tematica trattata: la nascita delle società di benefit e il movimento della B-Corp. Questa nuova visione economica è pensata con lo scopo di centralizzare i concetti di sostenibilità e sviluppo sostenibile cercando di posizionarli sulla scala gerarchica dell'importanza allo stesso livello della ricerca dell'utile.

La tesi verrà sviluppata in tre capitoli. Nel primo, il focus sarà l'inquadramento generale delle SB, il *modus operandi* e gli aspetti giuridico fiscali che le differenziano dalle società tradizionali. Proseguendo nella trattazione cercheremo di approfondire come può essere gestito questo modello innovativo e i vari tipi di collegamenti che si creano con i vari soggetti attivi, i cosiddetti stakeholder, cercando di porre le basi per l'analisi analitica di un caso concreto aziendale quale Illy caffè. Le conclusioni saranno funzionali al tentativo di rispondere ai principali interrogativi in tema di sostenibilità aziendale.

CAPITOLO I

LA COMPLESSITÀ DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE

1.1 INQUADRAMENTO GENERALE SB:

L'introduzione del modello benefit ha dato concretezza al termine "sostenibilità", il quale è utilizzato impropriamente nei disparati ambiti argomentativi. Al fine di comprenderne fino in fondo le sue sfaccettature è necessario partire dall'etimologia della parola sostenibile: è riconducibile all'espressione latina "sustinere"¹ ovvero supportare o mantenere. Nell'ambito di nostro interesse è perfettamente collocabile al mantenimento di uno status quo di un determinato apparato, di un ordine, di un impianto ad opera alcuni soggetti. L'origine indubbiamente è rivolta alla materia ambientale, facendo riferimento all'ipotetica capacità di un certo ecosistema di rimanere inalterato nel corso del tempo autoalimentandosi. Il collegamento diretto di questo concetto è congruo ad allineare la stessa visione per quanto riguarda un sistema che non sia meramente ambientale, ma effettivamente economico giuridico. La differenza funzionale tra l'economia e l'ambiente è abissale, poiché la prima essendo un costrutto sociale, necessita di continui interventi per il proprio sostentamento; mentre il secondo nasce con la ratio di autoregolarsi e anzi, soffre l'intervento esterno.

È inevitabile quindi, orientare le scelte economiche verso obiettivi che siano anche "green oriented"² al fine di modificare e migliorare il rapporto, per natura conflittuale, tra capitalismo e ambiente.

L'attenzione è basata simultaneamente su tre dimensioni: ambientale, economica e sociale ed è proprio qui che nasce il concetto di benefit. Gli USA sono stati i primi ad introdurre questa soluzione normativa nel 2010, poi seguita da ulteriori 32 paesi nel mondo, tra cui l'Italia nel 2016. Il modello proposto è inquadrato tra il business classico dello scopo di lucro e il modello del non profit³. Questo perché presenta nel suo statuto legale le

¹ SCIANCALEPORE G., Le dimensioni della sostenibilità, 2020

² SCIANCALEPORE G., Le dimensioni della sostenibilità, 2020

³ SOCIETÀ DI BENEFIT.NET

caratteristiche di entrambi i due tipi di società. Rimane invariata la mission primaria del lucro e le modifiche apportate sono incentrate sul cambiamento del modo di fare impresa. Il progresso economico deve proseguire di pari passo con il sociale e l'ambientale così da non compromettere la possibilità per le generazioni future di far fronte ai propri bisogni. Con la legge di bilancio del 2016 e successiva emanazione della legge specifica viene introdotta in Italia con l'acronimo SB, ovvero una nuova tipologia di società a scopo di lucro che persegue per statuto anche un beneficio per una o più categorie di portatori di interessi, utilizzando così il business come strumento per la creazione di valore sociale. La legge italiana definisce le società benefit come società che “nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, territori, comunità e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interessi⁴”. L'Italia, dopo gli Stati Uniti d'America, è stato il primo paese ad aver regolamentato e creato una legislazione totalmente dedicata al benefit. Infatti, come si evince dal disegno della legge n.208/2015 qualora fosse stata approvata: “potrebbe rappresentare il primo provvedimento nell'ambito dell'Unione europea a disciplinare tale tipologia di società e fare dell'Italia il paese capofila nella diffusione di società con scopo benefico comune⁵”. E così è stato poiché grazie a questa legge, l'Italia si è posta come esempio virtuoso per tutto il mondo, prendendo anche un vantaggio competitivo, economico e finanziario, offerto dal nuovo modello di business legalizzato. Era lecito attendersi che anche altri stati a ruota emulassero il modello italiano e così fu.

1.2 DIVENTARE BENEFIT: REQUISITI E ASPETTI GIURIDICI

L'inquadramento di una società come SB è il risultato di un iter giuridico che ogni azienda deve sostenere al fine di poter essere integrata in questo modello di business. Il primo requisito da conseguire trova riferimento normativo nel comma 379 della legge n.208/2015 e consiste nel cambiamento dello statuto aziendale secondo le modalità proprie di ogni tipo di società. La qualifica di società di benefit può essere conseguita anche in

⁴PCW, Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale: concetti chiave, aspetti evolutivi e il punto di vista delle imprese, 2021

⁵ASSOBENEFIT.ORG

sede costitutiva dell'azienda. È fatta salva la possibilità per tutte le società regolamentate dal Libro V del Codice civile⁶, vale a dire: società semplici, società in nome collettivo, società in accomandita semplice, società a responsabilità limitata, società per azioni, società in accomandita per azioni, società cooperative, società mutue assicuratrici e società consortili. Poiché lo statuto deve essere redatto secondo il modello stabilito, questo vieta a tutte le società a responsabilità limitata costituite secondo l'ex articolo 2463 bis del cc di inquadrarsi nel modello benefit. Medesima limitazione per le startup innovative iscritte nel registro delle imprese tramite le procedure semplificate poiché vincolate all'adozione di un modello statutario standard. Essendo un modello creato per ponderare la convivenza tra profitto e sostenibilità sono per forza di cose escluse tutte le società no profit e le imprese in cui lo scopo di lucro sia marginale. Per le aziende già costituite, il legislatore regola la possibilità di modificare lo statuto giuridico, non si tratta di una costituzione vera e propria, ma solo dell'integrazione del benefit nell'oggetto sociale e delle clausole previste dalla normativa di riferimento⁷. Questo passaggio deve essere necessariamente approvato dall'assemblea dei soci, i quali se discordanti possono usufruire del diritto di recesso; quest'ultimo verrà approfondito nello specifico nel corso della trattazione. La scelta dell'oggetto sociale, la designazione di un responsabile per il beneficio comune e l'obbligo di redazione di una relazione annuale d'impatto, da allegare al bilancio, costituiscono l'oggettiva differenziazione rispetto al modello tradizionale di business e vanno analizzati con attenzione. La normativa sul benefit specificatamente all'oggetto sociale è di fatto molto generica, sta quindi alla discrezionalità delle imprese la scelta del beneficio da perseguire nel concreto. A differenza della normativa però, la scelta deve essere mirata e specifica poiché questo impegno comporta dei vincoli e delle responsabilità in capo agli amministratori⁸. Sarebbe consigliato quindi scegliere una mission aziendale che sia comunque in linea con il modus operandi sempre attuato, cercando solo di adeguare le varie fasi aziendali con il beneficio sociale che nello specifico si vuole conseguire. Quando viene sottoscritta l'adesione al modello, l'importanza della sua riuscita deve essere considerato un elemento al pari dello

⁶<http://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/17/DDLPRES/0/934858>

⁷SACCONI L., Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione, *Liuc Papers* n. 143, Serie Etica, Diritto ed Economia 11, febbraio 2004

⁸MIO C., *L'azienda sostenibile*, Laterza, 2021

scopo di lucro. Oggi, è presente una distinzione delle varie mission aziendali; infatti, secondo lo studio della società di consulenza PricewaterhouseCoopers esistono almeno tre tipologie differenti di intendere il beneficio sociale⁹.

1. Un primo approccio è posto in essere da quelle aziende configurate come “impact”. La nascita di questa società e la sua produttività è volta a rispondere ad una sfida sociale o ambientale. Fin dalla loro costituzione l’oggetto sociale viene posto sullo stesso piano del profitto, e nella maggioranza dei casi il prodotto venduto è strettamente legato al beneficio ambientale; di conseguenza più fatturano più sarà impattante il benessere sociale. L’idea di questo approccio si basa sul fatto che le aziende strumentalizzino il profitto al fine di esaudire la propria vocazione sociale. È l’unico modello che può essere considerato ibrido tra “profit” e “non profit”.
2. Il secondo approccio è considerato maggiormente collegato al concetto di “sostenibile”, poiché riguardante quelle aziende che vedono nel benefit un upgrade del già presente concetto di “green mission” e per certificarlo all’esterno si vincolano modificando definitivamente lo statuto legale. In questo contesto, il beneficio comune è un presupposto che può essere addizionale se vogliamo considerare lo scopo per il quale la società si era costituita all’inizio, o anche riparativo se quest’ultima opera in settori, i quali output possano portare conseguenze negative all’ambiente. Per queste imprese il profitto e bene comune devono essere costantemente bilanciati.
3. L’ultimo approccio esaminato riguarda quelle società che si inquadrano in un contesto che le vede “al servizio delle persone”, e considerano la loro attività economica motore positivo per la società. Si è sviluppata principalmente negli ultimi anni ed è organizzata scrupolosamente al fine di creare valore sociale. Il profitto non preclude la creazione di

⁹PCW, Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale: concetti chiave, aspetti evolutivi e il punto di vista delle imprese, 2021

sostenibilità, anzi è sfruttato come leva per la creazione di benefici sociali come, ad esempio, dare lavoro e generare valore economico.

Dopo aver analizzato nello specifico le varie tipologie di configurazione delle SB, è fondamentale prestare attenzione sulla centralità della figura del responsabile del beneficio comune e la responsabilità degli amministratori. La legge individua specifici obblighi in capo agli amministratori delle SB, i quali si aggiungono a quelli già previsti per la tipologia societaria scelta. Tra i più rilevanti troviamo la gestione per il bilanciamento degli interessi societari dei vari stakeholder e dei soci, la nomina dei vari soggetti che svolgeranno funzioni mirate al perseguimento degli obiettivi sociali e la redazione della relazione annuale fondamentale per attestare il raggiungimento degli obiettivi sociali prefissati all'interno dello statuto¹⁰. In merito a quest'ultimo concetto, il documento annuale di riferimento, è molto importante perché rappresentativo del principio di trasparenza nei confronti degli stakeholder, i quali godono del diritto di essere informati sull'effettivo impatto della gestione degli amministratori in merito al raggiungimento degli obiettivi prefissati a cadenza annuale. Alla chiusura dell'esercizio dell'anno corrente con la redazione del bilancio secondo i principi vigenti, gli amministratori devono allegare la relazione annuale d'impatto, solitamente in via telematica. La fattispecie che costituisce questo documento trova riferimento normativo nella legge del n.208/2015 del 28 dicembre art.1 comma 382,383 la quale prevede:

1. L'inquadramento degli obiettivi per il raggiungimento del beneficio comune, le modalità e le azioni attuate dagli amministratori e le eventuali motivazioni che hanno portato ad un ritardo rispetto alle previsioni.
2. La valutazione dell'effettivo impatto generato.
3. La programmazione degli obiettivi che l'azienda intende conseguire nell'esercizio successivo.

L'ultimo aspetto giuridico da analizzare riguarda la nomina del responsabile per il beneficio comune; gli amministratori hanno la possibilità di scegliere questa figura professionale individuandola tra i lavoratori già presenti in azienda, oppure esternalizzare

¹⁰RIZZO MARIA C., Le Società Benefit, Scuola di Alta Formazione Luigi Martino, ODCEC, Milano, 2021

completamente la fattispecie configurandola in un soggetto esterno. A prescindere dalla decisione, è fondamentale sottolineare che lo scopo normativo alla base della legge è quello di rafforzare l'organico organizzativo aziendale al fine di agevolare e alleggerire le funzioni ed il lavoro dei responsabili. Questo fattore non si trasforma mai in uno sgravio di responsabilità.

1.3 INCENTIVI E ASPETTI FISCALI

Fino a questo punto della trattazione abbiamo analizzato diversi aspetti del mondo benefit, senza però avere una visione ben precisa se effettivamente l'adesione a questo modello societario rappresenti, dal punto di vista meramente economico, una politica vantaggiosa o meno. Ponderare costi e benefici volendo discuterne generalmente senza calarsi nella soggettività di ogni società rimane e rimarrà comunque un'incognita, ma quello che possiamo affermare si basa sull'idea che comunque lo Stato cerchi di agevolare e spingere le aziende ad entrare nel mondo delle SB. Una delle correnti di pensiero afferma che la ricerca della sostenibilità nel medio lungo periodo genera un beneficio per quanto concerne il costo del debito e del capitale proprio grazie al minor rischio connesso a tali attività. Nell'ottica degli investitori, le imprese del mondo benefit sono quelle che nel lungo termine si dimostrano più solide rispetto alle altre; la motivazione risiede proprio nella mission di queste aziende, la ricerca della sostenibilità le porta all'attuazione di politiche sociali e ambientali che migliorano concretamente le strategie aziendali. La scelta dell'investimento è quindi condizionata dal nobile scopo sociale, e porta gli investitori a preferire il modello benefit rispetto al tradizionale modus operandi di fare business. Il compromesso di questa scelta risiede nell'ottica di preferire una minore divisione dell'utile a fronte però di un rischio d'impresa sensibilmente più contenuto¹¹.

Come accennato in precedenza, lo Stato cerca di agevolare quelle società che vogliono costituirsi seguendo il modello benefit, o che programmano l'integrazione dello statuto seguendo una mission sostenibile. La normativa in materia offre un beneficio fiscale solo al momento della costituzione dell'azienda o della trasformazione dello statuto. Ad oggi, non sono previsti vantaggi fiscali, contributivi o sgravi per quanto riguarda lo svolgimento dell'attività di benefit nello specifico. In sede di costituzione o trasformazione la legge n

¹¹BIANCHINI M., SERTOLI C., Una ricerca Assonime sulle società benefit dati empirici, prassi statutaria e prospettive, Analisi giuridica dell'Economia, pagg. 201-202, 2018

77/2020 concede l'agevolazione relativa ai costi notarili, nonché le spese inerenti all'assistenza professionale e alla consulenza sostenute direttamente per la modifica o la costituzione della SB. Il tetto fiscale trova riferimento normativo nel comma 2 art 38-ter della legge citata in precedenza, queste somme stanziare rientrano nella categoria dei c.d. de minimis i quali sanciscono, per le società benefit o gli enti senza scopo di lucro un massimale in denaro di agevolazioni non superiore a 200.000 euro nel corso di un periodo di tre esercizi annuali, se opera in qualsiasi settore, oppure 25.000 euro se opera nel settore agricolo e 30.000 euro se opera nel settore della pesca e dell'acquacoltura, rispettivamente ai sensi dei Regolamenti UE n. 1407 e 1408 del 2013 e n. 717/2014. La somma massima erogabile può essere raggiunta attraverso un'unica agevolazione oppure tramite l'addizione di più categorie agevolative che vanno sottoscritte al momento della concessione. Questo tipo di supporto statale viene espresso sotto forma di "sovvenzione diretta in denaro¹²", cioè dell'importo in moneta ottenuto dalla società beneficiaria, o dall'ente e deve essere attualizzato al momento del pagamento di quest'ultimo. L'oggetto dell'agevolazione è quindi il credito d'imposta ed è spendibile tassativamente con metodo compensativo delle imposte o dei contributi dovuti dai soggetti erogatori. Il rimborso è vietato e l'ammontare massimo in capo a ciascun contribuente è pari a 10.000 euro. A prescindere da questi aiuti in sede iniziale di costituzione o trasformazione, la scelta del benefit scinde completamente dagli incentivi statali in quanto lo scenario economico fiscale non è sufficiente ad orientare una decisione così vincolante.

Secondo il Sole 24ore il boom diffusorio delle SB è avvenuto in un periodo drammatico come la pandemia da Covid19¹³, e sicuramente gli incentivi fiscali dello Stato ne hanno agevolato la diffusione. I dati parlano di un boom che ha visto le aziende con la dicitura "benefit" quadruplicare il proprio numero, e attestare la presenza di questo modello in ogni regione d'Italia. I critici parlano di trasformazioni di facciata, ma è un fenomeno in netta evoluzione e rappresenta le fondamenta per un futuro sostenibile.

¹²DOSSIER DIRITTO, Sen. Del Barba M., Le Società Benefit, Puls Plus 24 Diritto, maggio 2017

¹³DELL'OSTE C., UVA V., Per le società benefit boom in pandemia – Rebus fisco e controlli, Il sole24 ore, maggio 2022

CAPITOLO II

CRITICITÀ E BILANCIAMENTO DI INTERESSI

2.1 L' IMPORTANZA DEL REPORTING

Come precedentemente accennato nel corso della trattazione, l'impatto sociale e ambientale caratterizza uno dei principali criteri da tenere in considerazione al momento dell'adesione al modello benefit. È fondamentale però, puntualizzare e chiarire l'effettivo significato di questi due concetti¹⁴. Il legislatore attraverso la legge ha fornito una chiarificazione normativa ed esplicativa in merito:

- A. Per l'impatto ambientale la definizione trova riferimento nell'art. 5 del dlgs. 152/2016: ovvero definito come l'alterazione qualitativa e/o quantitativa, diretta e indiretta, a breve o a lungo termine, permanente o temporanea dell'ambiente, inteso come sistema di fattori antropici e naturalistici, in conseguenza dell'attuazione sul territorio di piani o programmi nelle loro diverse fasi organizzative gestionali¹⁵.
- B. Per l'impatto sociale si intende la capacità di un'organizzazione di traslare o modificare una componente della società in quanto destinatari dell'attività sociale. Va per forza di cose valutato nel lungo periodo ed è considerato un cambiamento non economico. Trova fondamento normativo nella "legge delega" n. 106/2016 all'art.7.3¹⁶

Nel maggior parte dei casi, è sensibilmente più semplice inquadrare e verificare l'impatto ambientale piuttosto che quello sociale. Per questo motivo anche le imprese trovandosi di fronte alla scelta di quale mission sociale intraprendere decidono statisticamente in favore di un obiettivo che sia di interesse ambientale più che sociale anche per la già menzionata

¹⁴NIBR – Network Italiano Business Reporting, Linee Guida sul Reporting delle Società Benefit, 2019

¹⁵RIZZO MARIA C., Le Società Benefit, Scuola di Alta Formazione Luigi Martino, ODCEC, Milano, 2021

¹⁶<https://www.gazzettaufficiale.it>

facilità di tangibilità dei risultati nel corso del tempo. La problematica consta nello stabilire uno standard univoco dell'eterogeneità dell'impatto sociale.

Il momento della scelta da aggiungere al vincolo statutario è quindi solenne poiché vincola la maggior parte delle strategie future legate al business aziendale. Non sempre però la scelta più "facile" e diretta porta i risultati migliori ed è per questo motivo che nelle retrovie della decisione di intraprendere una scelta meno comune si possa celare una strategia di marketing ben precisa. La valutazione dell'impatto diventa quindi una scelta strategica e vanno fatte delle considerazioni: con il cambiamento culturale che si sta prospettando da anni a questa parte è sempre più richiesta sia nel settore privato che pubblico una maggiore necessità di "accountability¹⁷". Con questo termine si vuole indicare la responsabilità, da parte degli amministratori che impiegano risorse finanziarie pubbliche, di rendicontarne l'uso sia sul piano della regolarità dei conti, sia su quello dell'efficacia della gestione. Ulteriore aspetto concerne la situazione delle risorse naturali, essendo sempre più scarse diventa fondamentale per le imprese dimostrare di saper generare valore condiviso piuttosto di saperlo solo sfruttare tramite le estrazioni.

In conclusione, l'importanza della valutazione d'impatto è da un lato misurare il tangibile apporto positivo all'ambiente o alla società, ma soprattutto crea indissolubilmente un binomio tra forza dell'azienda ed effettivo apporto della mission sottoscritta nel vincolo costitutivo. Può diventare una strategia di business innovativa l'aggiunta della valutazione d'impatto al modello di business scelto al fine di mostrare ai terzi quanto effettivamente è impattante quella società creando al tempo stesso un'immagine solida e affidabile per gli stakeholder.

Se da un lato abbiamo analizzato il modus operandi per quanto riguarda il lato privato delle aziende, è altrettanto importante fornire anche la visione dello Stato in merito a questo importante concetto.

Il Ministero del Lavoro e Delle Politiche sociali ha delineato le linee guida in merito alla valutazione d'impatto per gli Enti del Terzo Settore e le Imprese Sociali obbligati per legge alla tenuta delle scritture contabili e alla redazione del bilancio contabile, sottoscrivendo un innovativo modello di "reporting". Con il Decreto Legislativo n

¹⁷La valutazione d'impatto sociale come pratica "trasformativa". Short Paper 19/2019, AICCON

112/2017 art. 9 viene specificato come il bilancio aziendale debba essere redatto “tenendo conto della natura dell’attività esercitata e delle dimensioni dell’ente, anche ai fini della valutazione dell’impatto sociale delle attività svolte¹⁸”. Al fine di completare l’inquadramento della disciplina nel 2019 è stato trasmesso il Decreto del 23 luglio “Linee guida per la realizzazione dei sistemi di valutazione d’impatto sociale per gli enti del terzo settore e le imprese sociali”. Attraverso queste normative, le società posseggono una visione a tutto tondo del modus operandi e delle tempistiche richieste dalla legge per la redazione del bilancio e, pur non essendo obbligatorio, dei benefici intrinseci alla formulazione della valutazione d’impatto sociale.

Quali sono gli effettivi benefici della redazione della facoltativa formulazione della valutazione d’impatto¹⁹? Per rispondere a questo quesito è necessario introdurre una figura di centrale importanza nella scacchiera aziendale, lo “stakeholder”. Il termine tradotto in lingua italiana significa “portatore di interesse”, sono dei profili fondamentali poiché sono in grado di determinare il successo di un progetto, fornendo supporto, informazioni e risorse preziose sia dall’interno che dall’esterno dell’organizzazione. Fare una buona impressione agli stakeholder porta quindi innegabilmente molteplici benefici ed è per questa ragione che la misurazione della valutazione d’impatto intesa come forma di trasparenza è un ottimo modus operandi per attrarre investimenti. La procedura del reporting si è sviluppata sensibilmente nell’ultimo ventennio, diventando in alcuni casi obbligatoria come riportato dalla Decreto legislativo n 254/2016 in merito alla Dichiarazione Non Finanziaria (DNF). Il semplice inquadramento qualitativo di attività “Corporate Social Responsibility” propria della rendicontazione tradizionale, tuttavia non è sufficiente per spiegare adeguatamente l’impegno delle società nei confronti di ambiente e società. La misurazione rappresenta infatti la caratteristica primaria di ogni sistema di valutazione, ed è imprescindibile per quelle società che intendono realmente mettere in risalto i risultati raggiunti in materia sociale, ambientale, culturale, etc. In aggiunta a ciò, fornisce un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti che ne sono sprovvisti, certificando quindi un premio concreto e tangibile per le aziende che hanno integrato la sostenibilità nel proprio modello organizzativo.

¹⁸Decreto Legislativo n 112/2017 art. 9

¹⁹NIBR – Network Italiano Business Reporting, Linee Guida sul Reporting delle Società Benefit, 2019

2.2 LA GOVERNANCE E GLI STAKEHOLDER

Per introdurre il concetto di governance, è necessario in primo luogo parlare di alcune iniziative in ambito europeo che hanno posto le fondamenta per quanto concerne la formulazione di standard dei sistemi di gestione per le responsabilità sociali delle imprese. L'acronimo fornito è CSR (corporate social responsibility²⁰).

Da molto tempo a questa parte la responsabilità sociale ed etica dell'impresa è stata oggetto di studio di gruppi intensamente attivi, ma non necessariamente maggioritari, di studiosi di "business ethics", attivisti delle ONG e di imprese con manager dotati di una visione anticipatrice. L'attenzione che si era creata a livello internazionale ha portato inevitabilmente anche il nostro paese a focalizzare questa tematica con il risultato che anche l'Italia abbia inserito il fenomeno CSR nell'agenda istituzionale del governo. D'altro canto, questa nuova tendenza ha portato a fraintendimenti interpretativi che devono essere assolutamente chiariti.

Il primo nodo da sciogliere riguarda il rischio di fraintendere cosa sono effettivamente le politiche CSR; spesso vengono confuse con la beneficenza aziendale e con l'obiettivo di canalizzare le donazioni delle imprese sui programmi sociali prestabiliti dal governo. È presente da tempo un fisiologico meccanismo di finanziamento tramite le donazioni delle società del settore no profit dell'economia, ma non va assolutamente confuso con la parte "corporate giving" delle CSR. Oltre le differenze di tempistiche e luoghi, la teoria economica spiega come le società del terzo settore rispondano a domande "sovramediane" di qualità o differenziazione culturale dell'offerta di beni e servizi di welfare, cui concretamente il governo non risponde con il proprio programma poiché alimentato con la tassazione. L'errore sta quindi nel confondere i meccanismi strutturali che supportano lo sviluppo del terzo settore, con le effettive politiche delle CSR.

Un secondo pregiudizio è confondere gli incentivi che possono promuovere le CSR. Lo Stato con la promessa della detassazione in merito alle donazioni invoglia le società a sostenere la certificazione di imprese dette "a responsabilità sociale" al fine di ottenere sgravi fiscali e catalogare queste aziende nel registro pubblico dei beneficiari delle

²⁰SACCONI L., Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione, Liuc Papers n. 143, Serie Etica, Diritto ed Economia 11, febbraio 2004

agevolazioni. Effettivamente però tutte le società hanno interesse ad ottenere più benefici fiscali possibili e questo renderebbe la certificazione “quasi obbligatoria” e “fiscale”. Al contrario, l’attestato CSR ha lo scopo di fornire alle imprese benefici reputazionali; non dovrebbe essere obbligatoria, ma volontaria e rivolta esclusivamente a chi è effettivamente in grado di dimostrare la sua conformità ad elevati standard. La confusione tra certificazione volontaria e accertamento ministeriale ha portato il Ministero competente a convertire la stessa certificazione volontaria in un’auto-dichiarazione²¹.

Se dovessimo in ultima battuta fornire una definizione di CSR si tratterebbe di un modello allargato di governance d’impresa, non una politica per l’immagine né tanto meno una politica settoriale (beneficenza) in base al quale chi governa l’impresa ha responsabilità che si estendono all’osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi generali di tutti gli stakeholder.

La Commissione Europea definisce la CSR attraverso il Green Paper di Bruxelles del 18/07/2001²²: “affermando la loro responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi, le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell’ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell’ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile”.

Attori principali nella politica CSR sono gli stakeholder che si dividono sostanzialmente in due categorie:

1. Stakeholder in senso stretto, cioè coloro il cui interesse è coinvolto in forza ad investimenti specifici che sostengono in relazione all’impresa, cioè di investimenti mirati ad aumentare il valore globale dell’impresa e che al contempo hanno origine nominale per la singola impresa (solo per quella e non un’altra). Questa tipologia di stakeholder è reciprocamente dipendente dell’impresa poiché ne accresce il valore, ma simultaneamente data la specificità dell’investimento

²¹MOLTENI M., Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale, *Impresa Progetto - Rivista online del DITEA*, n.2, 2007

²²Green Paper di Bruxelles del 18/07/2001

dipendono strettamente da essa per la soddisfazione delle loro aspettative di benessere (effetto lock in).

2. Stakeholder in senso ampio, cioè quelle figure il cui interesse è coinvolto a causa del fatto che essi subiscono gli “effetti esterni” positivi o negativi delle transazioni sostenute dall’impresa, ma che non apportano direttamente contributi atti alla creazione di valore da parte dell’impresa.

La portata di CSR come modello allargato di governance sta esattamente qui, il dovere fiduciario non è rivolto soltanto all’imprenditore proprietario dell’azienda, ma anche a tutti quei profili che in senso stretto o in senso ampio contribuiscono all’accrescimento del valore globale dell’impresa.

É valida nella teoria economica la tesi che l’impresa abbia “doveri ulteriori” verso gli stakeholder?

Secondo la teoria neo-istituzionalistica (Williamson 1975,1986, Grossman e Hart 1986) l’impresa nasce come forma di governo delle transazioni volta a risolvere le defezioni dei contratti che regolano le interazioni di scambio tra i soggetti detentori di diverse risorse che, se sfruttate congiuntamente, possono produrre un surplus rispetto al costo del loro impegno per ogni detentore.

Per completare il quadro generale è necessario, in estrema ratio, analizzare quali sono effettivamente i doveri di CSR. Partendo dal presupposto che l’impresa sia una squadra di investitori allora vale la metafora del “gioco cooperativo” tra i vari stakeholder. Questi devono coordinarsi su un piano esecutivo comune che assegni ad ogni membro del gruppo la propria mission in modo da valorizzare al massimo ogni singolo sforzo per ottenere il miglior risultato possibile (surplus). Il “gioco cooperativo” tra gli stakeholder è notoriamente ad interessi misti: nonostante abbiano un interesse comune a cooperare, tra gli stakeholder persiste sempre un conflitto per quanto riguarda la distribuzione del valore creato. La governance e la gestione strategica consistono perciò nella soluzione di due problemi. Il primo concerne sempre nell’inquadrare la strategia congiunta che gli stakeholder possano utilizzare per organizzarsi in quanto l’accetterebbero ex ante come accordo per la loro cooperazione, riducendo attraverso la gestione strategica i costi e i tempi di contrattazione e i costi di informazione inerenti alle alternative disponibili e alle

idee di ciascun “giocatore”. Il secondo invece, è più di tipo gestionale poiché attraverso la governance si riesce a fare in modo che gli stakeholder in considerazione si attengano alla strategia congiuntamente condivisa in sede iniziale; evitando così scelte singole che possano minare il risultato prestabilito.

Sarà interesse dell’impresa riuscire a omogeneizzare gli interessi dei giocatori al fine di uniformarne gli intenti. La soluzione si basa sempre sulla continua ricerca del bilanciamento degli interessi delle parti in causa.

2.3 UNO SGUARDO ALLE B-CORP

Nella logica generale delle società di benefit è centrale il raggiungimento della mission aziendale prestabilita, ma non solo poiché è altrettanto importante infondere fiducia agli occhi degli investitori esterni al fine di poter disporre di ulteriori risorse da investire nell’attività economica. Qui entra in gioco un documento fondamentale, la B-Corp Certification; la maggioranza delle SB ambiscono a questa certificazione poiché solo il fatto di possederla rende la società immediatamente affidabile e solvibile agli occhi degli stakeholder incrementando sensibilmente il livello del business in questione. È doveroso un passo indietro, attualmente la visione dell’economia non è statica, cerca di stare al passo con gli eventi e sicuramente anche le problematiche mondiali che si sono susseguite negli ultimi anni hanno condizionato la visione economica del mero business. Pandemia e continuo cambiamento climatico sono due delle cause che hanno portato il sistema economico alla frammentazione con la lacerazione dei mercati reali intaccando anche quelli più profondamente finanziari. Il modus operandi societario per controbilanciare queste problematiche è caratterizzato dall’utilizzo del cosiddetto “sviluppo umano²³”, ovvero un modello di sviluppo economico sociale che affermi l’impossibilità effettiva per una società di svilupparsi senza un concreto accrescimento delle capacità reali degli individui. È proprio da questa visione che si comprende l’importanza dell’investire sul capitale umano cercando di infondergli una continua competitività al fine di creare il business più sostenibile e futuribile possibile.

²³TETTAMANZI P., Società Benefit e B-Corp con effetti su bilanci, reportistica e Disclosure non finanziari, Ipoa quotidiano – Wolters Kluwer, marzo, 2021

In questa cornice si inserisce il modello delle società benefit, l'imprenditorialità moderna fa emergere il rifiuto di un modello basato sulla massimizzazione del profitto per pochi, favorendone uno orientato sulla reciprocità e sullo sforzo di dare un senso e una direzione all'attività d'impresa, per cui il mero profitto non è più sufficiente. Come già enunciato nel corso della trattazione, il modello benefit nasce negli Stati Uniti come risultato del movimento della Benefit Corporation prodotto da B-Lab. Quest'ultimo è un ente no profit fondato nel 2006, che attraverso il proprio modello di "business etico" ha esportato in tutto il mondo la conoscenza e gli elementi fondamentali per inquadrare giuridicamente il concetto di "benefit". La legislazione è stata creata su misura per regolare questa tipologia di business e con questa si è diffuso anche lo schema di Benefit Corporation. Ad oggi i principali compiti di B-Lab consistono²⁴:

1. Creare una comunità di imprese e società certificate, dette anche B-Corp, capaci di raggiungere alti standard di performance sociali e ambientali;
2. Promuovere l'allineamento degli obiettivi economico-aziendali e sociali al fine di far perdurare nel tempo i relativi impatti;
3. Condividere a livello globale le informazioni derivanti dall'attività d'impresa della Benefit Corporation così da diffonderne la cultura e il modus operandi al fine di avvicinare al settore più società possibili.

Il focus riguarda il primo punto, l'emissione della certificazione rappresenta il riconoscimento di un alto livello di business agli occhi del mondo. Per poterla ottenere occorre essere sottoposti ad una valutazione esterna sulla base di parametri predeterminati, ovvero essere assoggettati al B-Impact assesment. Se la società dimostra attraverso il conseguimento di un punteggio di almeno 80/200, può richiedere la validazione di B-Lab che emetterà la certificazione B-Corp. La massimizzazione dei profitti ha dimostrato i fallimenti che essa comporta, producendo conseguenze negative non solo per la società, ma anche per l'ambiente. Lo status "benefit" rappresenta tutto quello che è sostenibile e che permette alla società di crescere senza impattare negativamente sull'ambiente. Lo scopo principale di B-Lab è il raggiungimento di una prosperità duratura attraverso la creazione di infrastrutture di supporto e incentivi che

²⁴FREEMAN R.E., Strategic management: A stakeholder approach, Cambridge University press, 2010

creino terreno fertile verso un nuovo modo di fare business con l'ottenimento di una prestazione ambientale eccellente tanto quanto i risultati economici. Inoltre, la proposta di B-Lab prevede che più aziende possibili possano misurare e rivedere i loro progressi continuamente, renderli noti al pubblico e impegnarsi per avere un miglioramento significativo. B-Lab è stata fondata grazie all'intervento di Jay Gilbert Cohen, Bart Houlahan e Andrew Kossoys, tre amici e imprenditori che si conobbero all'università di Stanford e che cercarono un modo per rendere l'operato delle aziende più responsabile nei confronti dei lavoratori, dell'ambiente e della società²⁵.

²⁵G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA, Le società benefit. La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment, Documento della Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 15 maggio 2016.

CAPITOLO III

IL CASO ILLY: UN MODELLO DA SEGUIRE

3.1 STORIA E MISSION AZIENDALE

Illycaffè è un'azienda familiare, fondata a Trieste nel 1933 da Francesco Illy. Oggi è gestita dalla terza generazione della famiglia. Andrea Illy è il presidente e Cristina Scocchia l'amministratore delegato. Anna Rossi Illy, moglie di Ernesto (morto nel 2008, figlio del fondatore) è presidente onorario. Anna Illy è Chef Ethical Officer e presidente della Fondazione Ernesto Illy. Si è imposta a livello globale grazie alla qualità del suo prodotto e non solo, è riuscita a fondare un vero e proprio impero distinguendosi nel settore del caffè e del cacao anche per le innovative idee di marketing e l'ampia scelta dei prodotti inerenti. Fin dal 1933 l'obiettivo consisteva nell'idea di offrire ai clienti il miglior caffè del mondo, nel corso degli anni ha raggiunto una stratificazione di governance e una dimensione d'azienda straordinaria. Nello specifico conta più di 1230 dipendenti, di cui circa il 45,3 % sono donne e il 61,9 % fa parte di una fascia d'età tra i 30 e i 50 anni. Prendendo in considerazione tutte le categorie professionali, più della metà dei dipendenti (58,8 %) sono inquadrati come impiegati; dato in crescita rispetto al report del 2021. Il gruppo opera secondo i principi di pari opportunità di lavoro sulla base del merito, delle capacità professionali e del rendimento, senza nessuna discriminazione e nel pieno rispetto dei diritti della persona. Ricercare un ambiente di lavoro che si rispecchi nell'ambiente familiare rispetta la ricerca dei valori di Illycaffè, che ha da sempre voluto formare un ambiente di lavoro all'insegna dell'inclusività. Facendo un passo indietro, è importante comprendere l'evoluzione dell'impresa da un punto di vista storico a partire dal 1933, data di fondazione. Successivamente, il gruppo si concentrerà solo sulla produzione di caffè apportando in azienda innovazioni e rivoluzioni tecnologiche. È del

1934 il brevetto ottenuto per il sistema di pressurizzazione e del 1935 l'introduzione dell'illetta, l'antenata delle moderne macchine per il caffè professionali. L'impostazione strategica dell'impresa è chiara sin dagli inizi: "vogliamo essere nel mondo il punto di riferimento della cultura e dell'eccellenza del caffè²⁶". Nel 1947 entra in azienda il figlio di Francesco, Ernesto che porrà particolare attenzione alla ricerca scientifica sottoscrivendo numerose partnership con istituzioni e università. A fine anni '80, Illycaffè entra nelle case degli italiani grazie alla grande distribuzione. La scelta di prodotti man mano viene ampliata riuscendo ad offrire sugli scaffali dei supermercati caffè in grani, miscelato per espresso, miscelato per moka e decaffeinato. Nel 1982 l'impresa brevetta la macchina selezionatrice digitale realizzata in collaborazione con l'impresa inglese Sortex, che analizza colore e forma dei chicchi per garantirne la perfezione. Nel 1992 la qualità della miscela viene attestata dall'ottenimento della certificazione "Qualité France²⁷" a cui seguirà quella per l'uniformità del processo produttivo, la ISO 9001. L'eccellenza del prodotto viene anche assicurata dal processo di approvvigionamento che non utilizza intermediari, ma che prevede un rapporto diretto con i produttori brasiliani. Nel frattempo, si assiste al mutamento nella mente del consumatore sia del concetto stesso di caffè, che passa dall'essere considerato una commodity, all'essere percepito come esperienza sensoriale, sia della modalità di consumo. L'azienda, con la volontà di cogliere le nuove opportunità di mercato sotto la guida di Andrea Illy, figlio di Ernesto, nel 1996 lancia la cialda monodose per i consumatori più abbienti che possiedono poco tempo libero per recarsi al bar. Nel 2003 introduce il progetto "Espressamente Illy" da cui deriva la rete di punti vendita in franchising "Illy Caffè" e "Illy Shop", nel 2006 rivoluziona il mondo delle capsule con la "Iperespresso" prodotto coperto da cinque brevetti e due anni dopo introduce, grazie alla collaborazione con Coca Cola, l'Illy ready-to-drink, caffè freddo in lattina. Contemporaneamente, l'impresa continua ad investire in ricerca ed innovazione attraverso la costruzione di diversi laboratori: l'Aromalab, il Sensorylab, il Techlab e il Biolab. Oggi Illycaffè risulta all'avanguardia anche dal punto di vista digitale. I punti vendita fisici sono integrati da un sistema e-Commerce pienamente attivo in Europa, Sud America, Nord America e Asia.

²⁶<https://www.illy.com/it-it/societa-illy-caffe>

²⁷<https://journals.francoangeli.it/index.php/cgrds/article/view/12550>

Data l'espansione dimensionale e territoriale del gruppo Illycaffè, ci troviamo per ovvi motivi ad analizzare una società per azioni. Nello specifico il gruppo è composto per un 80 % dal capogruppo Illy S.p.A., seguito dal 20 % acquistato nel 2021 da Rhone Capital, società di investimenti estera subentrata attraverso Ambrosia Holdings SARL²⁸. Rhone è stata scelta dalla famiglia imprenditoriale come partner strategico per supportare Illycaffè nel suo percorso di implemento internazionale, con particolare attenzione al mercato statunitense.

3.2 LA SCELTA DEL BENEFIT

Alla base di ogni decisione strategica intrapresa dal Gruppo nel corso degli anni, l'idea generale di fondo non è mai mutata. È sempre stato fondamentale per la famiglia Illy cercare di orientare ogni scelta tenendo sempre ben chiari i valori che contraddistinguono la società e che l'hanno accompagnata fin dal lontano 1933. Queste visioni hanno visto cambiare gli interpreti, ma mai la loro essenza ormai diventata un mantra nella concezione del gruppo. “L'Etica intesa come costruzione di valore nel lungo periodo attraverso la sostenibilità, la trasparenza e la valorizzazione delle persone”, ma soprattutto “l'eccellenza intesa come amore per il bello e il ben fatto” sono i due principali slogan della famiglia Illy. Il modus operandi per trasporre queste idee nel business è strettamente collegato alla triplice sostenibilità: adozione di sistemi di gestione ambientale e ottimizzazione dell'uso dell'energia, conseguimento di ricerca, introduzione di innovazione e supporto per dipendenti, fornitori e comunità locali. Essendo nello specifico un'impresa operante nel settore del caffè e del cacao è di fondamentale importanza analizzare come viene gestita la catena del valore, ovvero tutti i procedimenti necessari per trasformare il chicco nel miglior caffè del mondo. L'essenza del concetto di benefit consta esattamente nel cercare di creare un ecosistema economico che sia autosufficiente e non dannoso per l'ambiente. La catena del valore accennata in precedenza si divide sostanzialmente in cinque passaggi principali, i quali rappresentano le varie fasi cronologiche dello sviluppo del prodotto e le varie esternalità che generano al di fuori dell'azienda. Il primo passaggio chiave è individuato nell'agricoltura; Illycaffè collabora con i produttori di caffè, supportando l'adozione e l'implemento delle pratiche di agricoltura sostenibile e rigenerativa, partecipando a svariati progetti che supportano

²⁸<https://journals.francoangeli.it/index.php/cgrds/article/view/12550>

le comunità locali, cercando di rispondere alle loro esigenze specifiche. Superata questa prima fase è doveroso parlare dei sistemi di approvvigionamento della materia prima. Ogni fornitore che collabora con il gruppo svolge un ruolo primario nell'ambito dell'iter di approvvigionamento sostenibile ricercato dalla famiglia Illy, sia esso di materie prime, altri beni o servizi. Nel corso del tempo, il rapporto con la comunità della filiera del caffè verde è stato rafforzato tramite un sistema di relazione diretta con i produttori, a cui la società riconosce anche dal punto di vista economico la qualità superiore garantita. La riduzione dell'impatto ambientale è stata prevista anche per quanto riguarda la logistica e il trasporto della merce dai produttori di caffè associati. La terza fase riguarda la produzione e il packaging del bene finale; la continua ricerca dell'eccellenza nella qualità dei propri prodotti procede di pari passo con la tutela dell'ambiente. Il gruppo cerca di perseguire questo scopo attraverso una gestione consapevole delle risorse utilizzate in tutti gli step della produzione. Ulteriore accortezza riguarda il continuo impegno alla ricerca di materiali a ridotto impatto ambientale. La catena del valore si estende poi alla fase di marketing, vendite e distribuzione al consumatore. In questo ambito, possiamo affermare che l'azienda distribuisce i propri prodotti tramite un modello multicanale, sia diretto, avvalendosi della propria rete commerciale, sia indiretto contando su un network di distributori, ricoprendo un'estensione commerciale di oltre 147 mercati nel mondo. L'esclusività del prodotto riconosciuta dal consumatore, vuole farsi portavoce in tutto il mondo di una cultura d'eccellenza del caffè. I principi dell'economia circolare posti in essere da Illy caratterizzano la quinta ed ultima fase della catena del valore. Nello specifico, è basata principalmente sull'utilizzo sostenibile dei materiali e delle risorse necessarie indirizzando concretamente le decisioni strategiche poste in essere dal Gruppo individuando l'inizio nell'approvvigionamento e il termine nello smaltimento dei rifiuti. Le metodologie LCA²⁹ (Life Cycle Assessment), permettono alla società di verificare e rendersi conto tangibilmente di quanto sia impattante sull'ambiente un determinato prodotto valutato nella sua interezza di produzione, fornendo eventualmente delle alternative con lo scopo di ridurre al minimo la quantità di rifiuti generati.

Ora che abbiamo analizzato nello specifico come il Gruppo vuole gestire tutti i vari processi che portano alla creazione e alla vendita del prodotto, è fondamentale capire gli

²⁹illy_Sustainability-Report-2022_ITA.pdf

obbiettivi che sono stati sottoscritti nello statuto societario come vincolo per la configurazione di benefit.

I temi materiali riguardano tutti quei contesti di sostenibilità economica che il gruppo individua al fine di centralizzare gli interessi degli stakeholder sempre nel rispetto dei valori etici e ambientali. Nel corso del 2022 Illycaffè ha realizzato un'analisi di materialità per definire gli ambiti di possibile intervento al fine di conseguire il loro scopo benefico³⁰. È emerso, analizzando le tendenze globali delle altre imprese del settore, che i principali temi materiali sono:

1. Etica e governance: raggiungere gli obiettivi economici attraverso comportamenti responsabili ed etici, sempre nel rispetto della legge.
2. Qualità sostenibile: garantire nel corso del tempo prodotti contraddistinti dalla loro qualità che rientrino nei canoni di sostenibilità.
3. Innovazione e sviluppo: essere alla continua ricerca dell'innovazione attraverso nuove idee di marketing.
4. Energia e cambiamento climatico: utilizzare accuratamente le risorse energetico con lo scopo di ridurre al minimo la quantità delle emissioni nell'ambiente.
5. Biodiversità: promuovere nuove tecniche di coltivazione cercando di salvaguardare la riproduzione della biodiversità.
6. Gestione dei materiali: gestire oculatamente i materiali necessari per la catena del valore, possibilmente preferendo l'energia rinnovabile.
7. Gestione dei rifiuti: creare un processo di smaltimento rifiuti cercando di favorire l'economia circolare.

Completato il quadro ideologico della mission di Illycaffè in quanto società di benefit, è doveroso spiegare il modus operandi organizzativo pensato per raggiungere gli obiettivi prefissati. Entriamo nel contesto della governance d'azienda. Il sistema organizzativo della società è piramidale e l'organo che ricopre la posizione più elevata è il Consiglio di

³⁰<https://www.illy.com/it-it/societa-illy-caffe>

Amministrazione. Quest'ultimo svolge un ruolo fondamentale nel garantire che l'impegno della società verso i modelli di sviluppo sostenibile sia continuo ed esteso a tutta la catena del valore. In particolare, il sistema di governance scelto dal Gruppo prevede che ci sia un Comitato di Sostenibilità che affianchi il Consiglio di Amministrazione e che si occupi concretamente della gestione strategica di tutte quelle tematiche legate all'ambiente e alla sostenibilità. Esso, infatti, accompagna il management nel percorso evolutivo verso una governance sistematica della sostenibilità, al fine di garantire una sempre crescente integrazione della sostenibilità all'interno delle strategie aziendali.

3.3 FRUTTI DEL CAMBIAMENTO

Lo scopo di questo paragrafo è riprendere i punti evidenziati nel corso della trattazione precedente e valutare se concretamente gli obiettivi che la società si era ripromessa di raggiungere sono stati effettivamente soddisfatti. È la stessa Illy che, attraverso la relazione d'impatto che viene redatta ogni anno, fa trapelare le informazioni all'esterno per dimostrare agli stakeholder e ai possibili investitori in che misura le strategie adottate abbiano impattato concretamente sull'ambiente nel corso dell'annata presa come riferimento.

Facendo un passo indietro, nel 2019 Illy ha ottenuto lo status di "Società Benefit" orientando sensibilmente l'idea di marketing alla green economy. Con questa modifica dello statuto, il Gruppo conferma di voler crescere in modo trasparente e sostenibile per le comunità con cui ha una partnership. La visione a lungo termine è sicuramente la più rilevante e può essere indirizzata solo attraverso le scelte intraprese nel breve periodo. Le due caratteristiche primarie sono proteggere e allineare la missione e misurare ciò che conta. La prima chiarisce qual è l'oggetto dello statuto societario agli occhi degli stakeholder, la seconda è lo strumento utilizzato al fine di misurare l'impatto positivo sulla società e sull'ambiente. L'azienda ha individuato un "Responsabile d'Impatto³¹", soggetto responsabile ai fini del perseguimento delle finalità benefiche comuni, come da previsione normativa di cui all'articolo n. 380 della legge 28 dicembre 2015 n.208. È

³¹<https://www.illy.com/it-it/societa-illy-caffe>

affiancato al Comitato di Sostenibilità e congiuntamente approvano gli obiettivi di beneficio comune e ne monitorano i progetti nel corso dell'esercizio. Il documento sulla valutazione d'impatto, una volta redatto, verrà analizzato e valutato al fine di ottenere un determinato punteggio obbligatorio per tutte quelle imprese che hanno guadagnato la certificazione B-Corp. (Titolo conseguito nel 2021 grazie agli elevati standard produttivi ed economici).

Dalla rendicontazione dell'anno 2022 è emerso che la maggior parte degli obiettivi prestabiliti con il documento del 2021 sono stati raggiunti, alcuni sono stati sospesi e altri non sono stati conseguiti³². Al 31/12/2022 l'impatto registrato era il seguente:

1. Contribuire a ridurre i rischi della filiera del caffè, promuovendo azioni per l'adattamento della coltura al cambiamento climatico: attraverso la sistematizzazione della raccolta delle informazioni primarie riguardanti le emissioni di CO₂ equivalente lungo tutta la catena di fornitura, è stato possibile ridurre le emissioni al 19% in meno rispetto all'anno precedente.
2. Contribuire alla mitigazione del cambiamento climatico tramite investimenti sostenibili dal punto di vista socioeconomico: questa finalità è strettamente collegata con la sopra citata poiché sono entrambe basate sulla stessa visione strategica. Nello specifico, attraverso azioni di formazione ed engagement sugli agrofarmaci, il Gruppo è riuscito a coinvolgere le filiali interessate (India, Brasile etc.) avallandosi di corsi svolti in presenza o da remoto.
3. Promuovere iniziative e collaborazioni globali per il miglioramento della sostenibilità, tramite la ricerca e il trasferimento della conoscenza: attraverso la partecipazione ai principali network di sostenibilità con estensione internazionale, Illy è riuscita a far parte e ha contribuito alla creazione di un position paper molto importante sulla responsabilità aziendale e strategica delle imprese.

³²Relazione-di-Impatto_ENG_2022.pdf

4. Promuovere un lifestyle sano valorizzando i benefici del caffè per la salute: obiettivo raggiunto attraverso la partecipazione attiva con l'Istituto d'Informazione Scientifica sul Caffè (ISIC).
5. Ridurre al minimo l'utilizzo delle risorse naturali attraverso l'efficienza produttiva e la trasformazione di materie prime rinnovabili o riciclabili: la mission era cercare di migliorare le attuali prestazioni del Gruppo e attuare una transizione energetica. L'obiettivo è stato parzialmente perseguito poiché Illy ha provveduto all'installazione di due colonnine per la ricarica energetica nella sede di Trieste, ma ha posticipato la creazione dell'impianto a GPL all'esercizio successivo.
6. Contrastare ogni tipologia di residuo tramite la promozione di pratiche agro economiche rigenerative e il bilanciamento tra modalità di produzione e smaltimento: sotto questo profilo l'azienda ha incontrato delle concrete difficoltà. Gli obiettivi si basavano sull'introduzione di un nuovo materiale completamente riciclabile per la produzione di determinati prodotti, oltre a formare le filiere che collaborano con il Gruppo in temi di sostenibilità (Guatemala e Brasile) e trasformare i residui di caffè in fertilizzanti organici nella sede di Trieste. Il documento di valutazione d'impatto chiarifica come l'obiettivo informativo delle filiere estere sia stato raggiunto attraverso l'erogazione di oltre 40 ore di attività di allineamento con i tecnici di Illy operanti in quelle sedi, sorte diametralmente opposta per l'introduzione del nuovo materiale riciclabile a causa della criticità di industrializzazione dello stesso. Risultato parzialmente positivo per quanto riguarda la trasformazione dei residui.

Grazie alla redazione del documento sulla valutazione dell'impatto per l'anno 2022, l'azienda Illycaffè ha conseguito un punteggio di B Lab pari a 80,7 su 200. Considerando che ha ottenuto la certificazione nel periodo precedente (2021) è chiaro che l'obiettivo a breve termine sia quello di non scendere sotto gli 80 punti poiché significherebbe perderne il diritto. La mission a lungo termine è sicuramente incentrata sull'incremento

del punteggio³³. Questo documento attesta dal punto di vista globale che l'impresa in questione rispecchia elevati standard di qualità e opera rigorosamente in modo sostenibile nel pieno rispetto delle comunità e dell'ambiente. I benefici che apporta la certificazione anche da un punto di vista dell'immagine della società agli occhi dei portatori di interesse sono veramente impattanti ed è per questo motivo che i requisiti per conseguirla sono molto stringenti. Nello specifico, l'azienda è sottoposta a verifiche permanenti a cui deve sottoporsi tassativamente ogni due anni dovendo conseguire, come detto in precedenza, un punteggio non inferiore ad 80. Inoltre, anche il documento sulla valutazione dell'impatto è tassativo al fine di rispettare l'obbligo di trasparenza imposto da B Lab. Da un punto di vista economico, è presente un onere inderogabile al pagamento di una tassa variabile tra i 500 euro e i 50.000 euro in base alle dimensioni e al fatturato d'azienda.

Alla luce di quanto appena detto, è fattuale che il Gruppo Illy fin dalla sua fondazione abbia costruito un'incredibile macchina perfetta sotto ogni aspetto, riuscendo ad abbinare in modo magistrale l'obiettivo del classico fatturato con la nobile propensione per la sostenibilità ambientale. Ad oggi Illycaffè è un simbolo etico e considerando il percorso intrapreso sarà un futuro luminoso e pieno di successi.

“Tutto cominciò con un caffè” di Andrea Illy.

³³<https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/e-legal-game/2-certificazione-b-corporation-e-legal-italy.pdf>

CONCLUSIONE:

Con il presente elaborato si è voluto analizzare un nuovo modello d'impresa, quello delle Società di Benefit e il movimento della B-Corp. Quello che differenzia questa tipologia di business con il tradizionale concetto d'impresa è l'idea di porre sullo stesso piano il guadagno con la sostenibilità ambientale e sociale. L'impatto benefico sulla comunità viene rilevato soprattutto poiché le SB cercano di intervenire in quelle diseguaglianze notoriamente riconosciute come ad esempio il gender gap, l'inclusione e la disoccupazione. Il Sole24ore, in seguito ad una ricerca mirata in materia di gender equality ha messo in rilievo come Probios (benefit dal 2021)³⁴, azienda toscana leader in Italia nell'alimentazione salutistica e biologica, abbia reso pubblica la certificazione sulla parità di genere riducendo al minimo qualsiasi tipo di discriminazione all'interno dei propri luoghi di lavoro. Probios è una delle tante realtà benefit che si impegnano per migliorare la comunità; la stessa Illy, caso pratico di questo elaborato, ha raggiunto ottimi risultati sotto questo profilo, registrando attraverso i suoi performance highlights del 2022 un'occupazione femminile pari al 45.3%. Portare alla luce qualche caso pratico è fondamentale per comprendere che le società benefit, dal momento della modifica dello statuto, si impegnano con tutte le loro forze al fine di portare a termine gli obiettivi prefissati.

Lo scopo della trattazione è stato cercare di dimostrare come questo modello rappresenti una valida opportunità per tutte le aziende che programmino di approcciare il mondo della sostenibilità. In questi termini, si è dedotto come la trasformazione in società di benefit avvanti soprattutto in termini di percezione del rischio e di reputazione del marchio, generando così effetti positivi anche sulle prestazioni aziendali. Minimizzando il

³⁴ <https://t24.ilsole24ore.com/art/probios-diventa-azienda-gender-equality>

contesto, lo sforzo richiesto alle imprese per entrare a far parte del modello “for benefit” è minimo se si considerano gli innumerevoli vantaggi che può generare questa scelta imprenditoriale. Il concetto appena espresso non vuole significare che il percorso da intraprendere sia esente da difficoltà, semplicemente i principali sforzi sono incentrati sul cambiamento dell’inquadramento societario e sulla continua ricerca di una sostenibilità da valutare perpetuamente nel corso del tempo. Questo non presuppone che si tratti di sforzi di poco conto, è necessario organizzare l’impresa a tutti i livelli per poter raggiungere gli obiettivi sottoscritti nel vincolo societario, ma gli ipotetici vantaggi ottenibili possono incrementare il valore dell’azienda in modo esponenziale. Inoltre, per tutte quelle aziende che già operano all’insegna della sostenibilità senza adottare alcun modello societario legalmente prestabilito, il mondo “for benefit” rappresenta un’occasione da non perdere.

Il caso Illy analizzato nel corso dell’elaborato non fa altro che avvalorare la tesi in questione. Fin dalla sua fondazione questa impresa ha cercato di orientare le scelte seguendo il suo codice etico, la diffusione del modello benefit direttamente dagli USA e l’annessa partecipazione sono state solamente la perfetta prosecuzione di un viaggio già intrapreso da quasi cento anni. È fondamentale vedere la sostenibilità come un percorso da compiere sul lungo periodo, e non come singole azioni una tantum. Il primo approccio non richiede lo stravolgimento del modo di fare impresa, ma con il passare del tempo, scelta dopo scelta, puntare al raggiungimento di determinati obiettivi. L’essenza del concetto di benefit è esattamente circoscritta a questo, procedere step by step. Infatti, ogni grande cambiamento richiede un sacrificio, che però può essere sostenuto in maniera migliore procedendo a piccoli passi e ottenendo via via dei risultati positivi, dando così vita ad un circolo di miglioramento duraturo nel tempo, perché sicuramente, come sostiene Mark Twain: “Il miglioramento continuo è preferibile a una perfezione che venga continuamente rimandata”.

BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI:

ASSONIME, La disciplina delle società benefit, Circolare n° 19 del 20 giugno 2016

BAGNOLI C., GRITTI E., CIVIERO M., MAURA A., Sustainable Business Model, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2020

BELLAVITE PELLEGRINI C., CARUSO R., Società Benefit profili giuridici ed economico aziendali, Egea, 2020

BIANCHINI M., SERTOLI C., Una ricerca Assonime sulle società benefit dati empirici, prassi statutaria e prospettive, Analisi giuridica dell'Economia, pagg. 201-202, 2018

CODAZZI E., Società benefit di capitali e perseguimento del beneficio comune: alcune considerazioni in tema di organizzazione, XI Convegno annuale dell'associazione italiana dei professori universitari di diritto commerciale, febbraio 2020

DELL'OSTE C., UVA V., Per le società benefit boom in pandemia – Rebus fisco e controlli, Il sole24 ore, maggio 2022

DI CESARE P., EZECHIELI E., Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo, Ca' Foscari, 2017

DOSSIER DIRITTO, Sen. Del Barba M., Le Società Benefit, Puls Plus 24 Diritto, maggio 2017

FERLITO R., FARACI R., Sostenibilità e sistemi di Corporate Governance delle società benefit: il caso Illycaffè, FrancoAngeli, 2021

FREEMAN R.E., Strategic management: A stakeholder approach, Cambridge university press, 2010

HONEYMAN R., Il manuale delle B Corp. Usare il business come forza positiva, bookabook, 2016

MIO C., L'azienda sostenibile, Laterza, 2021

MOLTENI M., Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale, *Impresa Progetto*
- Rivista online del DITEA, n.2, 2007

NIBR – Network Italiano Business Reporting, *Linee Guida sul Reporting delle Società Benefit*, 2019

PCW, *Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale: concetti chiave, aspetti evolutivi e il punto di vista delle imprese*, 2021

PERRINI F., TENCATI A., *Corporate Social Responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, EGEA spa, 2008

RIZZO MARIA C., *Le Società Benefit*, Scuola di Alta Formazione Luigi Martino, ODCEC, Milano, 2021

SACCONI L., *Responsabilità sociale come governance allargata d'impresa: un'interpretazione basata sulla teoria del contratto sociale e della reputazione*, *Liuc Papers* n. 143, Serie Etica, Diritto ed Economia 11, febbraio 2004

SCIANCELEPORE G., *Le dimensioni della sostenibilità*, 2020

TAGLIABUE M., *Il modello “Società benefit” nel contesto della pandemia*, *Cooperative ed Enti non profit*, n.3, 2021

TETTAMANZI P., *Società Benefit e B-Corp con effetti su bilanci, reportistica e disclosure non finanziari*, *Ipsos quotidiano – Wolters Kluwer*, marzo, 2021

E. GINGLINGER, Q. MOREAU, *climate risk and Capital structure*, *Université Paris-Dauphine research*, 2021

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

La valutazione d'impatto sociale come pratica “trasformativa”. Short Paper 19/2019, AICCON

[Relazione-di-Impatto_ENG_2022.pdf](#)

SITOGRAFIA:

TAVERNA M., Conviene fare una Società Benefit, agosto, 2017 <csroggi.org/conviene-fare-una-società-benefit/>

www.societàdibenefit.net

nasce l'associazione di rappresentanza/vita.it 2018

bcorporation.net

WWW.ASOBENEFIT.ORG

<https://www.gazzettaufficiale.it>

www.PWC.com

<https://www.illy.com/it-it/societa-illy-caffe>

<https://journals.francoangeli.it/index.php/cgrds/article/view/12550>

<https://www.enel.com/content/dam/enel-com/documenti/e-legal-game/2-certificazione-b-corporation-e-legal-italy.pdf>

<https://t24.ilsole24ore.com/art/probios-diventa-azienda-gender-equality>