



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Management della Sostenibilità ed

Economica Circolare

**LE B CORP E LE SOCIETÀ BENEFIT: IL PERCORSO  
DELL' IMPRESA VERSO LA SOSTENIBILITÀ E IL  
CASO AZIENDALE DOUCAL'S**

B CORP AND BENEFIT CORPORATIONS: THE COMPANY'S PATH  
TOWARDS SUSTAINABILITY AND THE DOUCAL'S COMPANY CASE

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Marco Giuliani

Tesi di Laurea di:  
Caterina Compagnucci

Anno Accademico 2021 – 2022



## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1</b> .....	<b>4</b>
<b>LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Lo sviluppo sostenibile e le tre dimensioni della sostenibilità</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Il ruolo dell'impresa</b> .....	<b>8</b>
1.2.1 La nascita della CSR e l'importanza della creazione di Shared Value....	8
1.2.2 L'approccio strategico alla sostenibilità .....	11
<b>1.3 Linee guida e normative a favore della sostenibilità</b> .....	<b>14</b>
1.3.1 UN Global Compact .....	15
1.3.2 Principles for Responsible Investment (UN-PRI) e i criteri ESG .....	18
1.3.3 Agenda 2030 .....	20
1.3.4 Non financial reporting directive e la nuova riforma sul reporting di sostenibilità .....	23
<b>1.4 Sviluppo di modelli ibridi organizzativi: dalle cooperative sociali alle società benefit</b> .....	<b>26</b>
<b>CAPITOLO 2</b> .....	<b>30</b>

<b>SOCIETÀ BENEFIT E B CORP: PROFILI NORMATIVI.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 Il percorso di B Lab e la nascita delle Benefit Corporation.....</b>	<b>30</b>
2.1.1 Nascita di B Lab e la certificazione B Corp .....	30
2.1.2 La nascita delle Benefit Corporation .....	37
<b>2.2 Origini e il panorama italiano delle Società Benefit .....</b>	<b>40</b>
2.2.1 Origini e nascita del modello .....	40
2.2.2 Definizione e aspetti generali delle Società Benefit .....	41
2.2.3 Il panorama italiano delle Società Benefit .....	44
<b>2.3 Processo di trasformazione in Società Benefit: requisiti e aspetti</b>	
<b>giuridici .....</b>	<b>47</b>
2.3.1 La denominazione .....	48
2.3.2 La definizione dell’oggetto sociale o beneficio comune .....	48
2.3.3 La figura del responsabile del beneficio comune e le responsabilità degli	
amministratori .....	54
2.3.4 La predisposizione di una relazione annuale di impatto da allegare al	
bilancio.....	56
2.3.5 Il diritto di recesso del socio .....	59
2.3.6 Controllo: interno ed esterno .....	61
<b>2.4 Differenze ed affinità tra Società Benefit e B Corp .....</b>	<b>64</b>
<b>CAPITOLO 3 .....</b>	<b>67</b>

<b>LE SOCIETÀ BENEFIT: PROFILI ECONOMICO -AZIENDALI.....</b>	<b>67</b>
<b>3.1 Pianificazione strategica, misurazione e comunicazione dell’impatto nel modello benefit .....</b>	<b>67</b>
3.1.1 Impostazione della strategia e delle attività: il Piano di Gestione per il Beneficio Comune .....	67
3.1.2 Misurazione degli obiettivi e dell’impatto complessivo della Società Benefit .....	71
3.1.3 La valenza strategica della comunicazione dell’impatto .....	77
<b>3.2 Un nuovo modello di Business .....</b>	<b>80</b>
<b>3.3 Impatti sulla governance aziendale .....</b>	<b>84</b>
3.3.1 Bilanciamento di logiche differenti per il perseguimento del beneficio comune.....	87
3.3.2 Il monitoraggio delle azioni e dei risultati: nuove competenze per la rilevazione dei fatti aziendali .....	91
3.3.3 La trasparenza nella comunicazione esterna: difficoltà della misurazione attraverso indicatori specifici e la sovrapposizione con gli altri strumenti di reporting.....	94
<b>3.4 Impatti economici e aspetti fiscali .....</b>	<b>96</b>

3.4.1	Riduzione del rischio e minor costo del capitale per le società benefit	96
3.4.2	Miglioramento delle performance aziendali	100
3.4.3	La normativa e il trattamento fiscale delle società benefit	104
<b>CAPITOLO 4</b>		<b>109</b>
<b>LA SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE MODA E IL CASO AZIENDALE</b>		
<b>DOUCAL'S</b>		<b>109</b>
<b>4.1</b>	<b>La sostenibilità nel settore della moda</b>	<b>109</b>
4.1.1	L'impatto ambientale e sociale nel fashion	109
4.1.2	Il ruolo dell'Italia nel mercato globale della moda	115
4.1.3	Trend e best practices nell'industria della moda	119
<b>4.2</b>	<b>Il caso aziendale Doucal's</b>	<b>121</b>
4.2.1	La storia e la mission aziendale	122
4.2.2	Business Model	123
4.2.3	Trasformazione in società benefit: definizione del beneficio comune e il piano di gestione del beneficio comune	127
4.2.4	Intervista supportata da un questionario: struttura e finalità	131
4.2.5	Elaborazioni delle risposte	133
4.2.6	Riflessioni critiche sul caso	136
<b>CONCLUSIONI</b>		<b>142</b>

<b>BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI .....</b>	<b>145</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>153</b>
<b>ELENCO DELLE FIGURE E DELLE TABELLE .....</b>	<b>155</b>
<b>ALLEGATO 1.....</b>	<b>157</b>
<b>INTERVISTA AZIENDA DOUCAL'S .....</b>	<b>157</b>

## INTRODUZIONE

Nel contesto odierno, la sostenibilità rappresenta un requisito essenziale dei modelli di business, tale da essere spesso considerato nel momento di definizione delle strategie aziendali. Questa evoluzione del paradigma aziendale deriva da uno spostamento del focus dell'impresa dalla sola massimizzazione del valore per gli azionisti (*shareholder value*) nel breve termine, alla massimizzazione del valore condiviso (*shared value*) per gli stakeholders nel lungo termine.

Oggi, generare un impatto positivo o ridurre l'impatto negativo sull'ambiente e sulla società rappresenta una vera e propria leva competitiva, che permette di essere più attrattivi nel mercato. Per questo motivo, sempre più aziende intraprendono un percorso che prevede una strategia di medio-lungo termine solida e di successo, in cui la sostenibilità viene integrata in maniera olistica e non come solo aspetto accessorio.

In questo panorama, si inserisce perfettamente un nuovo paradigma di business che sarà l'oggetto della trattazione: il movimento delle Società Benefit e delle B Corp. L'obiettivo è indagare come questo nuovo modello di impresa rappresenti un'occasione per tutte quelle aziende che vogliono intraprendere un percorso d'integrazione della sostenibilità. Infatti, trattandosi di un modello inclusivo, può essere adottato anche da imprese che hanno molto lavoro da fare sul piano della sostenibilità, in quanto le accompagna in un processo di miglioramento continuo.



La tematica verrà affrontata dapprima facendo riferimento ad un contesto generale, per poi focalizzare l'attenzione su un contesto più specifico: il settore della moda, in cui verrà presentato come caso studio l'azienda Doucal's, una realtà aziendale marchigiana operante nel settore calzaturiero ed intenzionata a trasformarsi in Società Benefit e/o B Corp.

La tesi si sviluppa in quattro capitoli. Nel primo capitolo viene presentato il concetto di sostenibilità in termini generali, fornendo una spiegazione di cosa oggi si intenda per sostenibilità e sviluppo sostenibile, e come gli stati e le organizzazioni internazionali abbiano contribuito a promuovere l'inclusione della sostenibilità all'interno delle imprese. Si procede poi con un focus specifico sul ruolo dell'azienda nello sviluppo sostenibile, introducendo i cosiddetti modelli ibridi organizzativi, di cui fanno parte le Società Benefit. Nel secondo capitolo, la trattazione riguarda più nello specifico le B Corp e le Società Benefit, di cui si descrive la nascita e di come queste si siano sviluppate nel territorio italiano. Successivamente, si illustra nel dettaglio gli aspetti normativi del modello for benefit, in particolare si descrive il processo di ottenimento della certificazione B Corp e quello di trasformazione in Società Benefit di cui si delineano i requisiti e gli aspetti giuridici. Per quanto riguarda il terzo capitolo, si analizzano le Società Benefit dal punto di vista economico – aziendale considerando, da un lato, gli aspetti più operativi, come la pianificazione strategica, la misurazione e la

comunicazione dell'impatto, dall'altro, gli impatti economici, fiscali e sulla governance di tale modello di business sostenibile.

Per concludere, nel quarto capitolo, la trattazione si focalizza sulla sostenibilità nell'industria della moda, esponendone gli impatti ambientali e sociali, nonché i trend e le best practices del settore. Infine, viene esposto il caso aziendale Doucal's di cui si definisce il modello di business e si propone una possibile definizione di beneficio comune in caso di trasformazione in Società Benefit. Si conclude il capitolo con l'elaborazione di alcune risposte dell'intervista fatta all'azienda, il cui scopo è stato quello di analizzare due aspetti: individuare le motivazioni che spingono un'impresa *profit* a diventare Società Benefit/B Corp, e raccogliere informazioni sull'azienda nella valorizzazione dei suoi punti di forza in termini di performance ESG, indagando i principali temi di sostenibilità. Le risposte ottenute sono poi oggetto di riflessione nell'ultimo paragrafo del capitolo col fine di comprendere dove l'azienda si colloca oggi rispetto alle tematiche ESG, individuando gli aspetti presidiati e quelli che ancora non lo sono ma che potrebbero influenzare il suo percorso verso la sostenibilità.

## CAPITOLO 1

### LA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

#### 1.1 Lo sviluppo sostenibile e le tre dimensioni della sostenibilità

Il concetto di sostenibilità deriva dalla parola latina “*sustinere*” e racchiude un duplice significato: da un lato supportare e preservare, dall’altro dare prova di resistenza. Nonostante la seguente definizione, oggi non è ancora del tutto chiaro cosa si intende quando si parla di sostenibilità. Come afferma Chiara Mio, nel suo recente libro *L’azienda Sostenibile*, attualmente il termine sostenibilità risulta essere “inflazionato” in quanto utilizzato nelle sedi più disparate, tale da apparire a volte vago o quasi incomprensibile<sup>1</sup>.

Da un punto di vista storico, nell’ambito economico-aziendale, la sua diffusione è iniziata a partire dalla metà degli anni 80 grazie alla pubblicazione nel 1987, da parte della Commissione Mondiale su Ambiente e Sviluppo, del rapporto Brundtland (conosciuto anche come “*Our Common Future*”) che ha introdotto per la prima volta il concetto di *sviluppo sostenibile*. Quest’ultimo viene definito come: “*lo sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri*”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> C. Mio, *L’azienda sostenibile*, Laterza, 2021

<sup>2</sup> World Commission on Environment and Development, *Rapporto di Brundtland*, 1987

In questa sede, lo sviluppo sostenibile viene rappresentato come un processo di cambiamento, dove lo sfruttamento delle risorse, gli investimenti, la tecnologia e le istituzioni giocano un ruolo chiave. Si tratta di un orientamento lungimirante, volto a promuovere una tipologia di crescita che assicuri alle generazioni successive una qualità di vita non inferiore alle precedenti.

Brundtland ha rappresentato un importante punto di svolta in materia di sostenibilità, da quel momento in poi, numerose sono state le concettualizzazioni della sostenibilità o dello sviluppo sostenibile. Indipendentemente dalle diverse definizioni fornite nel tempo, tutte sono comunque giunte ad un punto d'accordo, ovvero che si può parlare di sostenibilità come la coesistenza simultanea o il compromesso di tre dimensioni<sup>3</sup>:

- la sostenibilità *ambientale*, la quale fa riferimento alla capacità di mantenere nel futuro i processi ecologici che avvengono all'interno di un ecosistema e la sua biodiversità. Tale concetto di sostenibilità è stato il primo a essere definito e analizzato;
- la sostenibilità *sociale* che si focalizza sul miglioramento delle condizioni di vita (maggiore accesso ai servizi sanitari, educativi, sociali) e sul riconoscimento delle diversità e delle tradizioni locali;

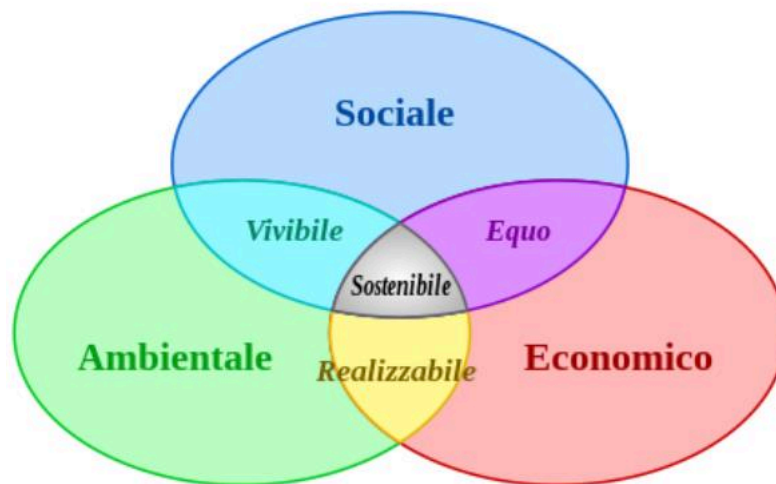
---

<sup>3</sup> G. Sciancalepore, *Le dimensioni della sostenibilità*, 2020

- la sostenibilità *economica*, in cui l'obiettivo è quello di garantire una crescita economica duratura nel tempo e uno sviluppo della società, migliorando la qualità dei prodotti e dei servizi offerti, senza aumentare o ridurre i possibili impatti negativi.

Queste tre dimensioni sono strettamente legate tra loro, in modo tale da interagire ma non prevalere l'una sull'altra. Lo sviluppo economico deve proseguire di pari passo con l'attenzione per l'ambiente ed il sociale.

**Figura 1: Le tre dimensioni della sostenibilità**



Fonte: Elaborazione da Drèo J. (2006)

Al fine di comprendere meglio l'interrelazione tra le dimensioni, ipotizziamo di avere un'impresa attiva a livello internazionale ed orientata ad implementare la sostenibilità all'interno della sua strategia. Un'azione potrebbe consistere nella

creazione di impieghi in un paese emergente o in via di sviluppo. Questa attività potenzialmente potrebbe generare, attraverso il trasferimento di conoscenze e di tecnologie, un aumento del livello di vita e del potere d'acquisto nel paese (dimensione economica). In questo modo, si consentirebbe alla popolazione locale di avere un reddito più elevato da poter impiegare in un'educazione e in una sanità migliore (dimensione sociale). L'aumento del reddito genera inevitabilmente anche una crescita nel consumo. Nel breve e medio termine, l'aumento del consumo e della produzione può portare ad un aumento di CO<sub>2</sub>, ma nel lungo termine, l'aumento dei redditi permetterà alla popolazione di acquistare beni ecologicamente più sostenibili (come, ad esempio, la sostituzione di prodotti con un basso consumo energetico). Allo stesso tempo, anche le imprese inizieranno a adottare nuove tecnologie più all'avanguardia che permetterebbero un utilizzo più efficiente delle risorse nella produzione (dimensione ambientale).

L'esempio, seppur mostri una realtà semplificata, mette in luce come si può parlare di sviluppo sostenibile solo se c'è un equilibrio costante tra le dimensioni, in questo modo sarà possibile soddisfare i bisogni presenti e futuri, e garantire migliori condizioni di vita delle persone.

Perciò, nelle imprese lungimiranti, la ricerca di un alto rendimento a breve termine sul capitale investito, non rappresenta l'unico scopo. È anche nel loro interesse poter contare su collaboratori soddisfatti, in buona salute e ben formati. Questi ultimi tendono ad essere maggiormente produttivi e più disposti a rimanere in

azienda. Inoltre, le imprese hanno bisogno di un ambiente intatto in grado di fornire loro le risorse naturali indispensabili alle attività future.

## **1.2 Il ruolo dell'impresa**

### *1.2.1 La nascita della CSR e l'importanza della creazione di Shared Value*

In Europa e negli Stati Uniti, l'attenzione all'interno dell'azienda delle tematiche legate alla sostenibilità si ha dalla fine del ventesimo secolo, in linea con la crescente attenzione da parte degli organismi internazionali ed in seguito all'introduzione di una serie di riforme sociali. In questi anni si diffonde il concetto di *Corporate Social Responsibility* (CSR) come volontà di un'organizzazione nel perseguire il proprio business in armonia con gli obiettivi sociali e ambientali del territorio di riferimento, in un'ottica di sostenibilità<sup>4</sup>.

Nel Libro Verde, l'Unione Europea definisce la CSR come: *«un concetto che prevede l'integrazione su base volontaria dei problemi sociali e ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le altre parti»*<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> F. Perrini, A. Tencati, *Corporate Social Responsibility: un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, EGEA spa, 2008

<sup>5</sup> Libro verde - L'imprenditorialità in Europa [COM (2003) 27 def. del 21.3.2003] e Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile [COM(2002) 347 def. del 2.7.2002].

Diventa sempre più chiaro per le organizzazioni che essere socialmente responsabili rappresenti l'unica strada per fronteggiare le sfide e le opportunità future e conseguire un risultato positivo nel medio e lungo periodo. Contestualmente, nella teoria economica ciò che inizia a farsi strada è il cosiddetto *stakeholder approach*, nato in contrapposizione allo *shareholder value approach* il cui principale sostenitore fu Milton Friedman.

Friedman, nel libro "*Capitalismo e Libertà*" pubblicato nel 1962, considera la CSR una seria minaccia alla sopravvivenza stessa del sistema capitalistico, ritenendo che l'unica responsabilità sociale dell'impresa è fare profitto, in quanto l'azienda assolve la sua funzione sociale nel momento in cui permette la massimizzazione del profitto per gli azionisti. Secondo questa teoria, la valutazione delle performance aziendali, sia storiche che prospettive, parte dai principi contabili che presiedono alla redazione del bilancio di esercizio ai metodi di valutazione aziendale<sup>6</sup>.

Nonostante ancora oggi questo approccio sia presente in alcune realtà, con il tempo sono emerse le sue lacune. Infatti, per funzionare bene, un'impresa ha bisogno del contributo di tutti gli *stakeholder* sia pure in forme e gradi diversi, e il ruolo dell'amministratore sarà quello di gestirla in modo tale da creare valore per tutti i portatori di interesse.

---

<sup>6</sup> M. Friedman, *Capitalismo e libertà*, Edizioni Studio Tesi, 1962



Nel 1984 tale pensiero (*stakeholder approach*) fu sostenuto per la prima volta da Freeman. Secondo questa teoria, tutti gli interessi specifici dei soggetti coinvolti con l'impresa devono essere messi sullo stesso piano, non dando priorità ai soli azionisti. Infatti, Freeman sostiene che attorno alla vita dell'impresa partecipano più portatori di interessi, i quali sono influenzati dal suo funzionamento ed a loro volta possono influenzare<sup>7</sup>. Per questo motivo, chi governa l'impresa è chiamato a prendere in considerazione i diritti e le aspettative di tutti coloro che possono essere, in qualche modo, influenzati dalle decisioni manageriali e che possono influire su di esse. L'obiettivo dell'impresa non è la massimizzazione del profitto, ma il soddisfacimento degli stakeholder, distribuendo la ricchezza generata in maniera condivisa<sup>8</sup>.

L'impresa diventa attore sociale e responsabile che crea valore condiviso tra tutti gli stakeholder. Tale concetto di *shared value* fu teorizzato successivamente da Michal Porter e Mark Kramer in un articolo pubblicato nel 2011 sull'«Harvard Business Review»<sup>9</sup>. Nell'articolo i due autori definiscono il valore condiviso come l'insieme delle politiche e delle pratiche operative che rafforzano la competitività di un'azienda, migliorando nello stesso tempo le condizioni economiche e sociali

---

<sup>7</sup> R. E. Freeman, *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge university press, 2010

<sup>8</sup> K. Kakabadse Nada, C. Rozuel, L. Lee-Davies, *Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review*, International Journal of Business Governance and Ethics 1.4, 2005

<sup>9</sup> M. Porter, M.R. Kramer, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, gennaio – febbraio, 2011

delle comunità in cui opera. Quindi, al centro vi è l'individuazione e l'espansione del collegamento tra benessere sociale e successo economico. In tal senso, la sostenibilità è strettamente correlata al concetto di valore condiviso. Essere sostenibili, infatti, non è niente altro che creare valore nel lungo periodo sia per l'impresa, nella dimensione economico finanziaria (ad esempio incremento del fatturato, del flusso di cassa, etc.) e non finanziaria (ad esempio aumento della reputazione, minori rischi, aumento della competitività etc.), sia per un ampio insieme di stakeholder. Si parla di lungo periodo in quanto la sostenibilità deve essere vista come un percorso, in cui l'integrazione degli obiettivi sociali nel core business e nelle strategie dell'impresa implica necessariamente uno spostamento dell'orizzonte temporale: il raggiungimento degli obiettivi e la valutazione delle performance saranno misurati nel medio-lungo termine, dovendo tenere conto non solo del profitto immediato, ma anche del valore prodotto per l'impresa e per tutti gli stakeholders<sup>10</sup>.

### *1.2.2 L'approccio strategico alla sostenibilità*

Nel momento in cui la CSR diviene paradigma di sviluppo per l'impresa, comporta che quest'ultima debba iniziare a valutare e misurare le proprie prestazioni considerando tutte e tre le dimensioni. Per questo motivo, il concetto di creazione

---

<sup>10</sup> C. Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, 2021

di valore si è progressivamente orientato verso una prospettiva cosiddetta *Triple Bottom Line*.<sup>11</sup>

Nel 1998, John Elkington nel ormai famoso articolo “*Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business*” coniò l’espressione “*the triple bottom line*”, con la quale intendeva promuovere la misurazione della performance di un’azienda in relazione non solo al risultato economico, ma includendo anche i risultati sociali ed ambientali<sup>12</sup>.

La misurazione, in qualsiasi campo, è fondamentale al fine di ottenere un costante miglioramento delle prestazioni, soprattutto aziendali. Infatti, lo sviluppo sostenibile di un’azienda non è niente altro che un processo di miglioramento continuo delle sue prestazioni economiche, ambientali e sociali, e la sostenibilità non è altro che il risultato della gestione di questo processo. Tuttavia, per ottenere migliori performance su tutte e tre le dimensioni non basta essere orientati alla sostenibilità, ma è richiesto un maggiore sforzo, in quanto questa deve entrare a far parte della strategia aziendale.

Quando si parla di sostenibilità aziendale strategica, significa che questa non può essere ridotta alla sola filantropia aziendale, ma piuttosto essa rappresenta la tensione delle imprese a soddisfare in maniera crescente, andando oltre gli obblighi

---

<sup>11</sup> F. Perrini, A. Tencati, *Corporate Social Responsibility: Un nuovo approccio strategico alla gestione d’impresa*, Egea, 2008

<sup>12</sup> J. Elkington, *Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*, *Environmental quality management* 8.1, 1998

di legge, le attese sociali ed ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse interni ed esterni, mediante le proprie attività imprenditoriali<sup>13</sup>.

Sono state individuate tre differenti strategie con cui le imprese possono rapportarsi nei confronti della sostenibilità<sup>14</sup>:

- strategia *passiva*, quando le imprese si limitano ad essere compliance alle normative vigenti. La responsabilità ambientale e/o sociale viene vissuta come una costrizione da parte dell'organizzazione. In questo tipo di strategia, l'impresa interverrà solo *ex post*, senza apportare alcun tipo di modifica ai propri prodotti o processi;
- strategia *reattiva*, in questo caso le iniziative che vengono messe in atto sono realizzate per assecondare le esigenze del mercato, in modo da evitare di subire danni dal punto di vista competitivo;
- strategia *proattiva*, l'organizzazione vive e interpreta la sostenibilità, non solo come un'opportunità competitiva, ma come un qualcosa che l'accresce anche da un punto di vista valoriale. Sono quelle imprese che si domandano sulle finalità del loro stesso agire, chiedendosi effettivamente se stanno creando valore condiviso. In queste organizzazioni, la sostenibilità entra a far parte del proprio modello di business. Secondo questa logica, quindi, creare valore

---

<sup>13</sup> M. Molteni, *Gli stadi di sviluppo della CSR nella strategia aziendale*, Impresa Progetto - Rivista online del DITEA, n.2, 2007

<sup>14</sup> C. Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, 2021

condiviso significa trovare delle possibili soluzioni ai problemi ambientali o sociali al centro della strategia aziendale<sup>15</sup>.

Le imprese, in base all'approccio strategico nei confronti della sostenibilità, possono essere posizionate lungo un continuum, dalla strategia passiva a quella proattiva, dove però i confini tra le strategie sono talvolta sfumati. Inoltre, l'azienda non è qualcosa di statico, ma dinamico, suscettibile ai cambiamenti nel tempo, ciò significa che può evolversi e spostarsi da un approccio all'altro.

Inevitabilmente l'implementazione di una strategia di sostenibilità comporta differenti connotazioni anche in ambito organizzativo. La strategia proattiva, ad esempio, richiede un'attitudine trasversale e diffusa all'interno dell'azienda, in cui sarà necessario il coinvolgimento di varie aree funzionali. A tal proposito, ruolo fondamentale è quello svolto dalla corporate governance. Infatti, strategia e governance devono andare di pari passo ed essere coerenti tra loro, solo in questo modo sarà possibile implementare la sostenibilità nel piano strategico aziendale<sup>16</sup>.

### **1.3 Linee guida e normative a favore della sostenibilità**

*“Sustainable development means basing developmental and environmental **policies** on a comparison of costs and benefits and on careful economic analysis that will*

---

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> C. Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, 2021

*strengthen environmental protection and lead to rising and sustainable levels of welfare*". (World Bank, 1992).

In accordo con l'affermazione della World Bank, 1992, lo sviluppo di un quadro normativo e di principi in grado di indirizzare e guidare il passaggio ad un sistema sostenibile rappresenta una necessità<sup>17</sup>. Per questo motivo, le varie istituzioni internazionali e i governi svolgono un ruolo centrale.

A livello internazionale ed europeo, si sono sviluppate diverse iniziative che condividono l'obiettivo di promuovere sempre più l'inclusione della sostenibilità all'interno dei modelli di business nei diversi settori dell'economia. In quanto le imprese possono agire in questo periodo come motore della transizione verso la sostenibilità.

### *1.3.1 UN Global Compact*

Alla fine degli anni 90, le Nazioni Unite lanciano l'*UN Global Compact*, con la finalità di incoraggiare le imprese ad intraprendere azioni strategiche per il conseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile, per allineare la propria strategia a 10 principi fondamentali in materia di diritti umani, lavoro, ambiente e corruzione, e rendicontare sui risultati conseguiti<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> World Bank, *Development and Environment*. World Development Report, Oxford University Press, 1992

<sup>18</sup> K. Annan, *UN global compact*, World Economic Forum in Davos, Switzerland, UN Press Release SG/SM/6881, 1999

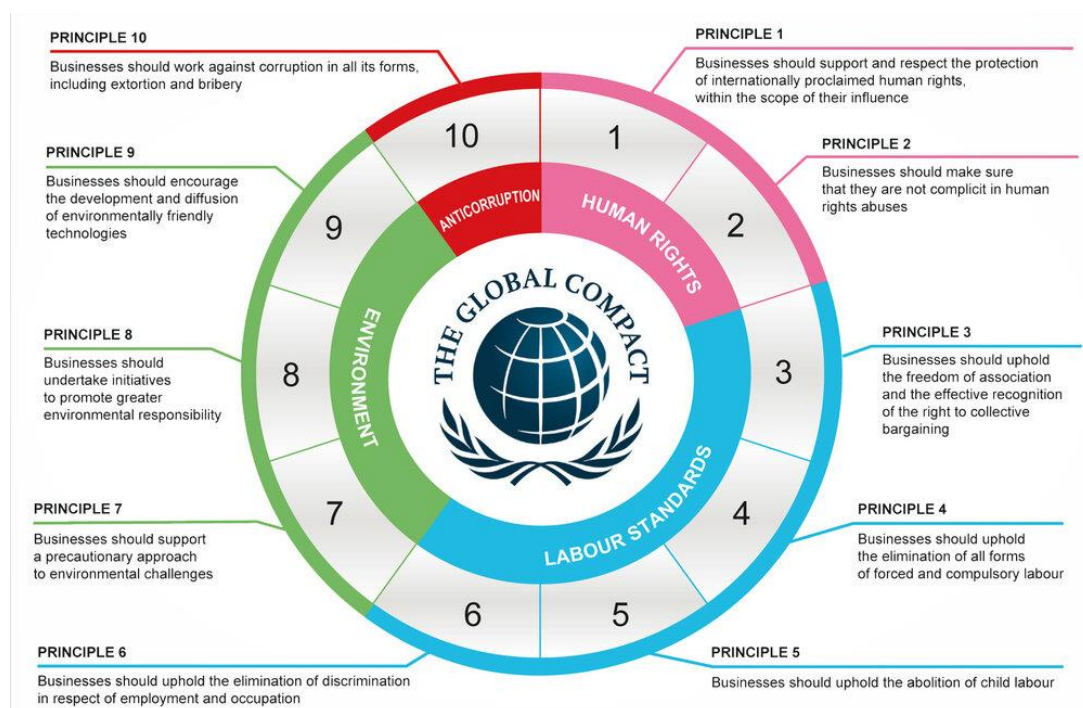
Fu l'ex segretario delle Nazioni Unite, Kofi Annan, ad invitare i leader dell'economia mondiale presenti all'incontro a sottoscrivere con le Nazioni Unite un "Patto Globale", al fine di affrontare in una logica di collaborazione gli aspetti più critici della globalizzazione. Mai prima, era stata proclamata così nettamente la volontà di allineare gli obiettivi della comunità internazionale con quelli degli interessi privati del mondo degli affari.

In tale direzione va il discorso dell'ex segretario generale rivolto alle aziende: *"Vi invito, individualmente con le vostre imprese e collettivamente attraverso le vostre associazioni di categoria, ad abbracciare, supportare e implementare un insieme di valori chiave nelle aree dei diritti umani, standard del lavoro e pratiche ambientali"* (Kofi Annan, Segretario Generale delle Nazioni Unite, World Economic Forum, 31 gennaio 1999, Davos). Così, a partire dal luglio del 2000, è stato lanciato operativamente e da allora, vi hanno aderito oltre 18.000 aziende provenienti da 160 paesi nel mondo, dando vita a una nuova realtà di collaborazione mondiale. Tale patto rappresenta un'iniziativa di carattere volontario e per coloro che lo sottoscrivono un impegno siglato con le Nazioni Unite. In questo modo, le aziende partecipanti dichiarano di contribuire a una nuova fase della globalizzazione caratterizzata da sostenibilità, cooperazione internazionale e partnership in una prospettiva multi-stakeholder.

Dal punto di vista operativo il Global Compact si tratta di un network che collega governi, imprese, organizzazioni varie ed agenzie delle Nazioni Unite al fine di

supportare a livello globale la cultura della cittadinanza d'impresa e la diffusione di linee guida per la gestione sostenibile. Le aziende aderenti si impegnano nella redazione di una Comunicazione Annuale, la quale è condivisa con i propri stakeholder e pubblicata sul sito del Global Compact<sup>19</sup>.

**Figura 2: I principi fondamentali proposti nell'UN Global Compact**



Fonte: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> (accesso luglio 2022)

<sup>19</sup> K. Annan, *UN global compact*, World Economic Forum in Davos, Switzerland, UN Press Release SG/SM/6881, 1999



### 1.3.2 *Principles for Responsible Investment (UN-PRI) e i criteri ESG*

Negli anni 2000, l'attenzione non viene posta soltanto nei confronti delle imprese, ma anche degli investitori e del ruolo che questi possono avere nell'indirizzare l'economia verso la sostenibilità. Proprio per questo motivo, nel 2006, il segretario generale delle Nazioni Unite, Kofi Annan, richiede ai maggiori investitori mondiali lo sviluppo di una serie di principi di investimento sostenibile e responsabile, vengono definiti i cosiddetti *Principles for Responsible Investment (UN-PRI)*, sottoscritti, ad oggi, da oltre 3.500 firmatari tra investitori istituzionali, Società di Gestione del Risparmio e fornitori di servizi finanziari<sup>20</sup>.

In questa sede, emerge accanto a questi principi, l'importanza dei cosiddetti criteri ESG come guida alle scelte di investimento. ESG è un acronimo che sta per «Environmental, Social e Governance» e fa riferimento a un innovativo metro di valutazione delle imprese e delle organizzazioni<sup>21</sup>.

Tale concetto, così come è conosciuto oggi, nasce nel 2005, nel contesto di una conferenza chiamata “*who care wins*”, durante la quale analisti, investitori istituzionali, membri di vari governi ed altre figure di spicco hanno analizzato il ruolo delle componenti di responsabilità ambientale, sociale e aziendale nell'ambito della gestione degli investimenti.

---

<sup>20</sup> UN PRI, *Principles for responsible investment*, 2006

<sup>21</sup> C. Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, 2021

La determinazione dei rating ESG avviene sulla base di un'analisi, in cui vengono considerate sia informazioni interne che esterne, quest'ultime provenienti da diverse fonti (autorità di vigilanza, associazioni di categoria, sindacati, etc.).

Sono rilevanti nelle scelte di investimento in quanto, attraverso i criteri ESG, per ogni impresa è possibile calcolare un rating sulle pratiche di sostenibilità, che si va ad affiancare al classico rating creditizio. Con questo tipo di comunicazione il mercato può valutare l'approccio delle imprese alla creazione di valore nel medio e lungo termine.

Gli investitori possono scegliere dove indirizzare i loro investimenti andando a confrontare i diversi rating ESG. In questo modo, gli investitori più attenti alle tematiche di sostenibilità, molto probabilmente finanzieranno quelle imprese con un rating ESG migliore. I rating ESG vengono spesso considerati anche dalle banche nel momento in cui devono prendere delle decisioni riguardanti le concessioni di credito alle aziende.

L'utilità del rating ESG però, non è solo per i soggetti esterni all'impresa, ma anche per le imprese stesse. Ad esempio, la necessità di rendicontare su tematiche ESG può favorire un allineamento delle funzioni aziendali in relazione alle performance di sostenibilità, oppure può portare le imprese a identificare e gestire rischi che per loro natura si potrebbero manifestare in un orizzonte temporale più ampio rispetto a quelli contemplati attraverso i tipici cicli di pianificazione, come ad esempio il budget. Nel tempo, inoltre, potrebbe essere influenzata anche la cultura

organizzativa, attraverso la creazione di un maggior commitment da parte del personale verso valori di sostenibilità, ed anche una maggiore consapevolezza nonché coinvolgimento dei vertici aziendali, i quali saranno sempre più interessati a conseguire rating soddisfacenti<sup>22</sup>.

### 1.3.3 Agenda 2030

Un punto di svolta per raggiungere l'obiettivo di sviluppo sostenibile, si ha nel 2015, quando l'ONU promuove l'*Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile* con i suoi 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (o Sustainable Development Goals – SDGs) e 169 target. La finalità è quella di incentivare un'azione urgente da parte di tutti i Paesi, attori del sistema economico, nonché cittadini, su cambiamenti climatici, povertà, salute, educazione, uguaglianza, pace e crescita economica.

In questo programma d'azione c'è una chiamata forte alle aziende, in cui nuovamente vengono riconosciute come partner fondamentali per raggiungere gli obiettivi di sviluppo sostenibile<sup>23</sup>. Infatti, le soluzioni imprenditoriali svolgono un ruolo decisivo nel superare le sfide ecologiche e sociali attuali. Lo stesso segretario delle Nazioni Unite, Ban Ki-moon, riconosce quanto sia di vitale importanza il ruolo che le imprese svolgono: *“Business is a vital partner in achieving the*

---

<sup>22</sup> G. Giudici, M. Bonaventura, *La relazione fra rating ESG e performance di mercato: uno studio sui titoli dell'indice Stoxx® Europe 600*, Quaderno di ricerca, Banor SIM, Politecnico di Milano, 2018

<sup>23</sup> UN, *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, UN, New York, 2015

*Sustainable Development Goals. Companies can contribute through their core activities, and we ask companies everywhere to assess their impact, set ambitious goals and communicate transparently about the results”.*

In particolare, ciò che viene richiesto alle imprese è quello di applicare la loro creatività e spinta all’innovazione per risolvere le sfide ambientali e sociali del secolo.

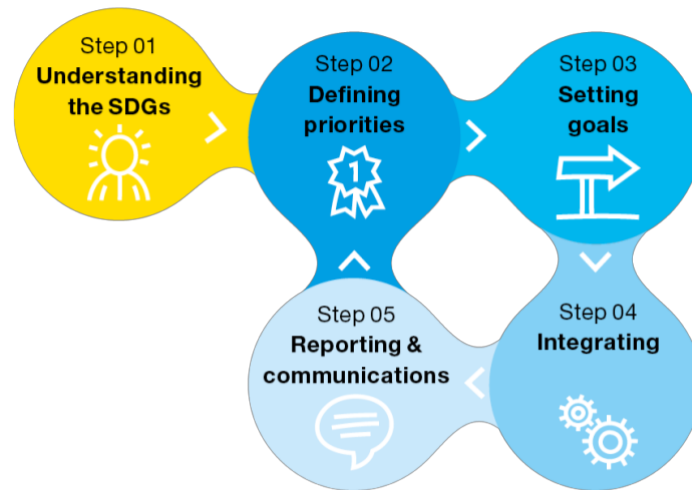
**Figura 3: Sustainable Development Goals proposti dall'Agenda 2030**



Fonte: UN, Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development (2015)

Al fine di aiutare le imprese ad integrare gli obiettivi SDGs all’interno delle loro strategie aziendali, viene anche elaborato uno strumento chiamato *SDG Compass*.

**Figura 4: SDG Compass**



Fonte: The Guide for business action on the SDGs, WBCSD, GRI e UNGC  
(2015)

Tale strumento prevede che l'impresa debba proseguire attraverso cinque step<sup>24</sup>:

1. Comprendere gli SDG, ovvero, valutare e capire a pieno le opportunità e le responsabilità che questi obiettivi comportano.
2. Definire delle priorità, infatti, non tutti i 17 obiettivi possono essere ugualmente importanti per un'impresa. Per capire su quale obiettivo agire,

---

<sup>24</sup> Compass SDGs, *The guide for business action on the SDGs*. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): Geneva, Switzerland, 2015

è necessaria però una valutazione del proprio impatto, sia positivo che negativo.

3. Definire gli obiettivi a cui l'azienda intende rispondere con le sue attività, allineando così gli SDG agli obiettivi aziendali. Sarà opportuno anche identificare dei KPI, in modo da monitorare e misurare i risultati.
4. Integrazione della sostenibilità nella governance, poiché, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati, fondamentale è il ruolo che viene svolto dalle funzioni aziendali.
5. Reporting e comunicazione, ovvero documentare e comunicare i progressi nel raggiungimento degli obiettivi preposti nei confronti degli stakeholders.

#### *1.3.4 Non financial reporting directive e la nuova riforma sul reporting di sostenibilità*

Nell'ottobre del 2014 il Parlamento Europeo ha emanato la Direttiva 2014/95/EU, maggiormente conosciuta come la "non financial reporting directive" (NFRD) e recepita in Italia dal D.Lgs. 254/2016. La normativa fornisce indicazioni ed introduce obblighi di reporting di dati e informazioni di carattere non finanziario, in particolare su tematiche di natura ambientale e sociale. L'obiettivo della norma è quello di accrescere la fiducia di investitori e consumatori, richiedendo una comunicazione non solo degli impatti positivi che l'impresa genera, ma anche di

quelli negativi. La discriminazione e la scelta del tipo di informazioni che devono essere comunicate, viene fatta sulla base del cosiddetto *principio di materialità*. Si considerano le informazioni *material* se effettivamente sono in grado di influenzare le decisioni degli utilizzatori dell'informazione stessa. Sarà quindi compito dell'impresa, supportata e guidata da standard di rendicontazione, definire quali sono gli aspetti *material* da misurare e comunicare<sup>25</sup>.

Ad oggi, due sono le prospettive di materialità su cui si basano le imprese, che derivano da due principali sustainability standards setter, SASB e GRI. Quest'ultimi hanno definito cosa si intendesse per materialità nella reportistica di sostenibilità e che cosa, quindi, significasse effettuare un'analisi di materialità. Da un lato, SASB, ha definito un concetto di materialità finanziaria che potesse dare agli investitori un'indicazione sulle tematiche ESG considerate rilevanti per l'azienda dal punto di vista finanziario, dall'altro il GRI ha adottato sin dall'inizio una visione multi-stakeholder, tenendo conto non solo di cosa fosse importante per l'azienda, ma anche di cosa fosse rilevante per i propri stakeholder.<sup>26</sup>

Nell'Aprile del 2021, la Commissione Europea ha pubblicato la proposta di Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) che ha predisposto una revisione della direttiva sulla Non-financial Disclosure, riconoscendone alcune

---

<sup>25</sup> GRI Standards, *GRI 101: Principi di Rendicontazione*, 2016, pagg. 10 – 11

<sup>26</sup> M. Costa, *Verso un mondo a doppia materialità il concetto pareva implicito, ma ora genera dubbi e impone nuove visioni*, ESG Business Review, 2022

problematiche e limiti. L'obiettivo è quello di garantire informazioni ESG che siano di qualità e in grado di assicurare comparabilità e trasparenza, in modo che gli stakeholder e, nello specifico, gli investitori possano prendere decisioni consapevoli<sup>27</sup>.

Diverse sono state le modifiche su vari aspetti, ma tra i più rilevanti si possono certamente considerare: l'ampliamento dei soggetti obbligati, l'introduzione di un unico standard di reporting e il principio della doppia materialità. In primis, per il futuro si prevede di allargare la platea dei soggetti che saranno obbligati a redigere il reporting di sostenibilità, con l'obiettivo di rendere sempre più vincolante la comunicazione non finanziaria, riconoscendo uno stesso grado di importanza di quella di carattere finanziario. Inoltre, è prevista la creazione di un unico standard di reporting, onde evitare la situazione che si sta vivendo oggi, ovvero una forte eterogeneità nella comunicazione e misurazione dei dati non finanziari, rendendo difficile poi la loro comparazione e confrontabilità. Infine, la scelta degli aspetti materiali su cui rendicontare avverrà secondo il *principio della doppia materialità*. L'applicazione di tale principio prevede una duplice analisi: degli impatti delle organizzazioni sul contesto esterno e degli impatti dello stesso sulle organizzazioni. In altre parole, l'impresa deve considerare sia gli impatti prodotti dalla propria

---

<sup>27</sup> PCW, *Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale: concetti chiave, aspetti evolutivi e il punto di vista delle imprese*, 2021



attività sui fattori di sostenibilità, sia i rischi ambientali e sociali a cui è esposta<sup>28</sup>. Quindi, con la seconda direttiva, la Commissione Europea punta ad ampliare la portata, la qualità e la fruibilità del reporting di sostenibilità delle aziende.

#### **1.4 Sviluppo di modelli ibridi organizzativi: dalle cooperative sociali alle società benefit**

La sostenibilità è entrata a pieno diritto nel vocabolario delle imprese, delle istituzioni e dei cittadini e sta crescendo nella società la consapevolezza di dover cambiare profondamente i modelli di business, conciliando la generazione di valore economico con la creazione di valore sociale, nel rispetto dell'ambiente e delle generazioni future. La situazione emergenziale da Covid-19 ha riportato al centro dell'attenzione il benessere e la salute come bisogni fondamentali per l'individuo, accelerando una riflessione più ampia sul ruolo dell'impresa, che vada oltre la sola logica del profitto.

Per le imprese, quindi, diventa sempre più importante comprendere che una strategia di medio/lungo termine solida e di successo debba integrare la sostenibilità in modo olistico e non come aspetto accessorio. Per fare questo è necessario un cambiamento di rotta, infatti, come scrive il Prof. Rullani *«per progettare il futuro,*

---

<sup>28</sup> M. Costa, *Verso un mondo a doppia materialità il concetto pareva implicito, ma ora genera dubbi e impone nuove visioni*, ESG Business Review, 2022

*bisogna cambiare approccio, mettendo insieme responsabilità sociale e innovazione sostenibile. Se, come accade un po' in tutte le transizioni (e la nostra non fa eccezione), ci si trova in una situazione in cui il vecchio non funziona più e il nuovo non funziona ancora, diventa impossibile sia praticare logiche strumentali, orientate dal puro e semplice calcolo del profitto, sia indulgere in spese e impegni di pura responsabilità "morale", privi di ritorni economici<sup>29</sup> ».*

La sfida è complessa, ma oggi non mancano nello scenario internazionale e italiano esperienze che stanno costruendo nella quotidianità questo nuovo approccio. In letteratura tale fenomeno prende il nome di ibridazione organizzativa.

Nella realtà economica e sociale sono infatti sempre più numerosi gli esempi di forme di impresa che affiancano l'attività di business con altre di natura sociale, realizzando così un processo di convergenza dei soggetti "*for profit*" verso la sfera *no profit*, oppure imprese che assumono *mission* sociali ma producono al tempo stesso un reddito dalle attività commerciali per poter perseguire le proprie finalità istituzionali. In entrambi i casi, ci troviamo di fronte ad un di ibridazione tra la sfera "*no profit*" e quella "*for profit*"<sup>30</sup>.

Nella letteratura economica, il primo caso di ibrido organizzativo riconosciuto legalmente è stato quello delle cooperative sociali, istituite agli inizi degli anni 90.

---

<sup>29</sup> E. Rullani, *Responsabilità sociale e innovazione sostenibile*. In Messina P. (a cura di) *Oltre la responsabilità sociale di impresa – Territori generativi tra innovazione sociale e sostenibilità*, Padova UP, 2019

<sup>30</sup> C. Rizzo Maria, *Le Società Benefit*, Scuola di Alta Formazione Luigi Martino, ODCEC, Milano, 2021

La Cooperativa Sociale è una particolare forma di Cooperativa che ha come scopo quello di perseguire l'interesse generale della comunità attraverso due modalità<sup>31</sup>:

- a) offrendo e gestendo servizi sociosanitari e educativi;
- b) inserendo nel mondo lavorativo persone svantaggiate.

In quest'ultimo caso, sono vere e proprie imprese che nello svolgimento della loro attività (agricola, industriale, commerciale o di servizio), sono finalizzate anche all'inserimento lavorativo. La legge prevede che almeno il 30% dei lavoratori debba appartenere alle cosiddette “*categorie svantaggiate*”: disabili, detenuti, tossicodipendenti, ecc. Proprio queste cooperative di tipo b possono essere definite come imprese ibride tipizzate in quanto sono aziende che, accanto all'attività di business, devono conseguire anche una missione sociale. In questo modo, si vanno ad intersecare due catene del valore: da un lato quella tipica aziendale/societaria (che ha come *output* il bene prodotto o il servizio erogato), e dall'altro quella sociale (che ha come *output* l'inserimento nel mercato del lavoro “*libero*” il lavoratore “*svantaggiato*”)<sup>32</sup>.

Accanto alle cooperative sociali, dagli anni 90 fino ad oggi, si sono sviluppate anche altri modelli ibridi organizzativi, in particolare negli ultimi anni un nuovo paradigma di business ha iniziato a farsi strada: le *società benefit*. Una forma

---

<sup>31</sup> R. Marcello, *Le cooperative sociali*, Istituto di ricerca dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, 2009

<sup>32</sup> C. Rizzo Maria, *Le Società Benefit*, Scuola di Alta Formazione Luigi Martino, ODCEC, Milano, 2021

giuridica di impresa che nell'esercizio dell'attività economica integri strutturalmente finalità di beneficio comune all'interno della propria missione, operando in modo responsabile. Le società benefit entrano così perfettamente nel contesto odierno, e possono essere definite oggi protagoniste del cambiamento in atto nei diversi modelli di business aziendali.

## CAPITOLO 2

### SOCIETÀ BENEFIT E B CORP: PROFILI NORMATIVI

#### 2.1 Il percorso di B Lab e la nascita delle Benefit Corporation

##### 2.1.1 Nascita di B Lab e la certificazione B Corp

Nel 2006 nasce B Lab, un'organizzazione *non profit* di origine americana la quale, da sempre ha creduto nella possibilità di realizzare un modello di business “etico”. L'ente oggi è riconosciuto come principale promotore del “paradigma benefit” e del movimento globale delle B Corp, il cui motto è “*using business as a force for good*”. L'obiettivo di questo nuovo paradigma è quello di cambiare il modello economico dominante, promuovendo un approccio di comunione tra il profitto economico ed il più ampio concetto di creazione di valore per la collettività, con impatti positivi su persone ed ambiente. L'aspetto centrale di tale modello, è che l'impatto positivo sulla società non viene visto come elemento accessorio, bensì come parte integrante del core business aziendale.

Il principale scopo dell'organizzazione è costruire un network globale di imprese certificate chiamate *B Corporation (Certified B-Corporation Companies)*, dette anche *B Corp*. Tali imprese, sono quelle in grado di soddisfare alti standard di

*performance* sociali e ambientali, e di rendere conto delle loro attività alla comunità in maniera trasparente<sup>33</sup>.

La visione di B Lab è che si arrivi un giorno a fare in modo che tutti gli impatti ambientali e sociali di un'azienda siano misurati in maniera completa e solida quanto lo sono quelli economici. In questo modo, le aziende inizieranno a competere per essere le migliori *per* il mondo e potranno contribuire a creare una prosperità durevole e diffusa<sup>34</sup>.

Nonostante oggi esistano numerose certificazioni in materia ambientale o sociale, la certificazione B Corp si differenzia in quanto, valuta un'impresa nella sua globalità (ad esempio per il coinvolgimento dei lavoratori e della comunità, l'impatto ambientale e il modello di governance) anziché limitarsi a un singolo aspetto (per esempio l'edificio o un prodotto)<sup>35</sup>. Una valutazione globale e complessiva è fondamentale per distinguere le aziende che effettivamente sono impegnate nella sostenibilità, da quelle che invece fanno solo "buon marketing".

Inoltre, la certificazione B Corp, rappresenta qualcosa di concreto e misurabile, infatti, come sostiene Ryan Honeyman nel libro "*Il manuale delle B Corp*", riesce a trasformare «*concetti sfuggenti quali il "rispetto dell'ambiente" o la*

---

<sup>33</sup> R. Honeyman, *Il manuale delle B Corp. Usare il business come forza positiva*, bookabook, 2016

<sup>34</sup> Dossier Diritto, Sen. Del Barba M., *Le Società Benefit*, Puls Plus 24 Diritto, maggio 2017

<sup>35</sup> *Ibidem*

*“responsabilità d’impresa” in qualcosa di tangibile e misurabile, che può essere facilmente identificato, giudicato attendibile e sostenuto».*

Il sito B Lab suggerisce le ragioni per cui le imprese dovrebbero diventare B Corp, individuando dieci vantaggi che potrebbero ottenere<sup>36</sup>:

- Far parte di una comunità di leader che condivide gli stessi valori. Diverse sono le testimonianze di realtà aziendali che hanno ritenuto essere questo l’aspetto più soddisfacente e gratificante della certificazione B Corp. Quindi, il sentirsi parte di una comunità che condivide gli stessi valori, ma che al tempo stesso rappresenta un’opportunità di collaborazione, partnership e networking che può avere effetti positivi anche da un punto di vista reddituale.
- Attrarre talenti e coinvolgere i dipendenti, in quanto, può aiutare a far emergere la creatività e far percepire l’importanza che il lavoro svolto assume in senso più ampio.
- Rafforzare il Brand, migliorare la credibilità e alimentare la fiducia, poiché è una certificazione ottenuta da parte di un organismo indipendente ed esterno all’azienda quindi non influenzato, ma che compie una valutazione obiettiva delle performance sociali e ambientali.

---

<sup>36</sup> Sito B Lab Global, accessibile tramite il link: <https://www.bcorporation.net/en-us/>, consultato luglio 2022

- Generare visibilità sui media, grazie anche al supporto fornito da B Lab a livello di marketing e pubbliche relazioni. Infatti, l'ente stesso promuove e sostiene le B Corp affinché ottengano un riconoscimento sul mercato.
- Migliorare le proprie performance e confrontarle con quelle di altre aziende grazie al B Impact Assessment. Quest'ultimo permette ad un'impresa di comprendere gli obiettivi raggiunti fino ad oggi, come si posiziona rispetto ai propri competitori, e quindi, dove andare a lavorare e migliorare in futuro.
- Attrarre investimenti, in quanto sempre più investitori sono interessati agli impatti sociali e/o ambientali delle imprese.
- Proteggere la mission aziendale nel lungo periodo. Infatti, qualora ad esempio i fondatori originali dovessero ritirarsi o l'azienda fosse messa in vendita, la certificazione B Corp garantisce comunque che quell'azienda continui ad agire positivamente nei confronti della società e dell'ambiente.
- Comunicare con una voce collettiva e più potente di quella che avrebbe una singola azienda.
- Risparmiare denaro grazie alle partnership sviluppata da B Lab e tra le B Corp stesse, le quali si supportano e offrono tra loro sconti su prodotti e servizi (ad esempio di consulenza, di marketing, etc.)
- Guidare il cambiamento, in quanto, le B Corp sono consapevoli che per cambiare il mondo c'è bisogno di un gioco di squadra.



Da un punto di vista operativo, per ottenere la certificazione, B Lab ha individuato degli step che le imprese dovrebbero seguire e sono essenzialmente tre.

Il primo step consiste nel “misurare” il valore che l’azienda crea per la società, attraverso la compilazione di un questionario chiamato B - *Impact Assesment*. Quest’ultimo è uno strumento online e gratuito che permette di misurare le performance sociali e ambientali di un’impresa. Le aree di impatto su cui viene effettuata la valutazione sono cinque<sup>37</sup>:

- *Governance*: trasparenza e proprietà;
- *Workers*: crescita dell’occupazione, compensi e benefici, pratiche occupazionali, ambiente di lavoro e proprietà dei dipendenti;
- *Community*: fornitori, locali, carità e volontariato;
- *Environment*: consumo energetico, strutture, filiera e produzione;
- *Impact Business Models*: prodotti/servizi ad impatto diretto, targeting delle comunità sotto servite e catena di fornitura ad alto impatto.

B Lab ha concepito questo strumento in modo che si possa adattare a qualsiasi tipo di attività economica e per aziende di varie dimensioni. Però, nonostante il B Impact Assesment sia gratuito, le imprese devono comunque sostenere un costo annuale per ottenere la certificazione che varia a seconda del loro fatturato annuale (da un minimo di 500 dollari ad un massimo di 50mila). Ciò a testimonianza del fatto che

---

<sup>37</sup> R. Honeyman, *Il manuale delle B Corp. Usare il business come forza positiva*, bookabook, 2016

le imprese orientate alla sostenibilità sono disposte a pagare volontariamente una tassa aggiuntiva pur di entrare a far parte del mondo B-Corp e vedere riconosciuti i propri valori. Successivamente, in base alle risposte fornite, verranno misurate le performance. L'azienda deve ottenere un punteggio di almeno 80 su 200 punti per poter diventare B Corp. La valutazione varia in relazione al numero di dipendenti dell'azienda, al settore di appartenenza e al luogo dove è collocata l'attività primaria.

**Figura 5: Esempio di B Impact Score**

What makes us a better company?

### B Impact Report

---

**Certified since: January 2017**

---

Summary:	Company Score	Median Score*
Environment	7	7
Workers	25	18
Customers	28	N/A
Community	20	17
Governance	13	6
<b>Overall B Score</b>	<b>93</b>	<b>55</b>

---

80 out of 200 is eligible for certification  
 \*Of all businesses that have completed the **B Impact Assessment**  
 \*Median scores will not add up to overall

Fonte: Nativa

Il secondo step consiste nell'andare a soddisfare dei requisiti legali attraverso una corretta struttura aziendale. Si deve proteggere la propria mission soddisfacendo un "legal requirement", l'obiettivo è quello di inserire la sostenibilità all'interno della struttura aziendale, in modo da farla diventare sempre più un aspetto strategico.

Infine, l'ultimo step, riguarda l'ufficializzazione dell'atto e la dichiarazione di interdipendenza. Quest'ultima è una sorta di "dichiarazione d'intenti" attraverso cui l'azienda si propone di fare rete con le altre Benefit Corporation, in quanto, la filosofia della strategia *B-Change* è quella di costruire delle connessioni capaci di realizzare un valore aggiunto ed un vantaggio competitivo per tutte.

Dal punto di vista contrattuale, B Lab prevede anche che:

- l'azienda debba produrre annualmente una relazione dove indica l'impatto esterno delle proprie attività e gli obiettivi che si intendono perseguire in futuro;
- la certificazione abbia una durata di due anni, al termine dei quali è possibile chiederne il rinnovo, che verrà concesso qualora l'azienda soddisfi ancora i requisiti di punteggio necessari.

In ogni caso, secondo la logica e il pensiero di B Lab, l'ottenimento della certificazione non rappresenta il punto d'arrivo, ma quello di partenza. L'organizzazione dovrebbe usare il B Impact Assesment per individuare i propri

punti debolezza e di forza, con lo scopo di migliorare continuamente le proprie performance di sostenibilità.

### 2.1.2 *La nascita delle Benefit Corporation*

Nel 2010, proprio grazie all'azione del movimento delle B Corp, il Maryland è il primo Stato americano che istituisce la forma giuridica della *Benefit Corporation*.

È importante sottolineare che essere una Benefit Corporation non significa necessariamente essere anche una B Corp. Infatti, dal punto di vista operativo, per diventare Benefit Corporation non bisogna ottenere alcun tipo di certificazione, ciò che si deve andare a fare è una modifica statutaria, attraverso la quale avviene la trasformazione nella forma giuridica benefit. In ogni caso, anche questo tipo di impresa, come le B Corp, permette di integrare la sostenibilità all'interno delle realtà aziendali, le quali, come sottolinea il Nobel per l'economia Robert Shiller, riusciranno a raggiungere «(...) *risultati economici migliori rispetto ad altri tipi di aziende*».

Le ragioni dello sviluppo di questa innovativa forma giuridica derivano da una necessità ovvero quella di superare i limiti legati al principio della massimizzazione del profitto<sup>38</sup>. Infatti, gli amministratori delle imprese americane non riuscivano a perseguire anche politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa senza evitare il

---

<sup>38</sup> C. Rizzo Maria, *Le Società Benefit*. Scuola di Alta Formazione Luigi Martino, ODCEC, Milano, 2021

rischio di incorrere in azioni legali da parte degli azionisti. Per questo motivo, al fine di soddisfare gli interessi sia degli azionisti (*shareholders*) che di tutti gli altri portatori di interesse (*stakeholders*), è stato concepito questo modello di impresa che consente alle aziende di realizzare il profitto e, contestualmente, di svolgere missioni ad alto valore sociale, senza che ciò comporti la violazione di obblighi statutari e giuridici.

È necessario sottolineare che non si tratta di un'evoluzione del non profit, ma è una vera e propria trasformazione del modello di impresa a scopo di lucro col fine di renderlo più adeguato ad affrontare le sfide globali e le opportunità di questo secolo. Infatti, oggi tale paradigma si coniuga con il concetto di sostenibilità aziendale.

La sostenibilità è entrata a pieno titolo nel vocabolario non solo delle aziende, ma anche delle istituzioni e dei cittadini, portando quindi le imprese ad abbracciare nuovi modelli di business, con l'obiettivo di conciliare sempre più la generazione di valore economico con la creazione di valore sociale, nel rispetto dell'ambiente e delle future generazioni<sup>39</sup>.

Essere più sostenibili sta diventando un vero e proprio driver strategico e, senza ombra di dubbio, la direzione che si sta prendendo è quella di un'economia sempre più integrata con aspetti sociali ed ambientali, dove l'impresa verrà valutata non

---

<sup>39</sup> PCW, *Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale: concetti chiave, aspetti evolutivi e il punto di vista delle imprese*, 2021

solo dai regolatori, ma anche e soprattutto dai clienti, dai finanziatori, dagli stessi dipendenti e dagli *stakeholders* in generale.<sup>40</sup>

Le imprese *benefit* si inseriscono in questo contesto, permettendo ad imprese profit di affiancare il raggiungimento del profitto con un obiettivo di beneficio comune, generando così degli impatti positivi sulla società e/o sull'ambiente. Possono essere definite *organizzazioni ibride* che hanno una “duplice finalità”: scopo di lucro e beneficio per la collettività.

Sicuramente, questo nuovo modo di fare impresa rappresenta una sfida, ma anche un'occasione di grande visibilità, soprattutto per quelle imprese che da sempre si sforzano di avere questa doppia anima: realizzare un profitto ma offrire servizi che migliorino la qualità della vita propria e di tutti i portatori di interesse.<sup>41</sup>

Però, nonostante questa attitudine presente solo in alcune imprese, un ruolo fondamentale per diffondere ed incentivare tale modello è per certo rappresentato dalla normativa. Per questo motivo, il panorama odierno è caratterizzato da sempre più Paesi che riconoscono nei loro ordinamenti giuridici questo nuovo modo di fare impresa per così dire “rivoluzionario”.

---

<sup>40</sup> C. Rizzo Maria, *Le Società Benefit*, Scuola di Alta Formazione Luigi Martino, ODCEC, Milano, 2021

<sup>41</sup> Dossier Diritto, Sen. Del Barba M., *Le Società Benefit*, Puls Plus 24 Diritto, maggio 2017

L'Italia in questo senso è stata all'avanguardia, in quanto è il secondo paese dopo gli Stati Uniti ad aver introdotto la normativa che riconosce e disciplina le *Società Benefit*.

## **2.2 Origini e il panorama italiano delle Società Benefit**

### *2.2.1 Origini e nascita del modello*

L'introduzione delle Società Benefit in Italia è avvenuta sei anni dopo gli Stati Uniti quando il nostro ordinamento ne ha riconosciuto lo *status* giuridico con la Legge di Stabilità del 2016. Il nostro Paese è stato il primo sistema europeo ad aver accolto questo modello di derivazione nordamericana. Questo fatto non è casuale, infatti, l'Italia può essere considerata un terreno fertile per la proposta delle società benefit in quanto presenta caratteristiche peculiari e storiche che denotano una naturale affinità con questo modello. La dimensione delle imprese ma soprattutto la loro naturale relazione con il territorio, di cui i distretti sono una delle dimostrazioni più evidenti, attestano per le imprese italiane un'innata propensione al modello "benefit".<sup>42</sup> Un'importante portatrice di questa iniziativa è stata la società Nativa, prima B Corp italiana certificata nel 2013 e partner ufficiale di B Lab per la diffusione delle B Corp in Italia. Nativa è una design company, fondata nel 2012

---

<sup>42</sup> Dossier Diritto, Sen. Del Barba M., *Le Società Benefit*, Puls Plus 24 Diritto, maggio 2017

dopo che il suo statuto è stato respinto quattro volte dalla Camera di Commercio di Milano, in quanto ritenuto non ammissibile per aver incluso finalità differenti da quella del solo profitto. I fondatori di Nativa, a quel tempo, si sono resi conto che la legge era assolutamente inadeguata per far sì che le attività economiche avessero un impatto positivo sulla società. Per questo motivo, nel 2014 decidono di lanciare un progetto per l'introduzione di una legge ispirata al corpo normativo delle Benefit Corporations. Accade così che, nel 17 Aprile 2015, il Senatore Mauro del Barba deposita in Senato il Disegno di Legge sulle Società benefit dal titolo *Disposizioni per la diffusione di società che perseguono il duplice scopo di lucro e di beneficio comune*, successivamente presentato con testo identico alla Camera il 23 Settembre 2015 e approvato con sei commi nella Legge di Stabilità (n.208), approvata il 28 dicembre 2015. Subito dopo l'approvazione della legge, Nativa si è trasformata in SB, utilizzando il proprio statuto originario e diventando così la prima società benefit italiana.

### *2.2.2 Definizione e aspetti generali delle Società Benefit*

La normativa definisce le società benefit come quelle aziende 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 e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse*<sup>43</sup>.

Come le Benefit Corporation, sono imprese *for profit* che aggiungono nel proprio oggetto sociale, alla finalità di profitto, una finalità di distribuzione di valore condiviso, che viene configurato come un obbligo di natura statutaria. La legge, quindi, non crea un nuovo tipo societario, ma richiede una modifica dello Statuto. Da quel momento in poi, l'impresa si impegna a dimostrare l'impatto di tale trasformazione sul modello di gestione dell'impresa stessa, sui propri lavoratori, sull'ambiente e le comunità in cui operano.

Come si può immaginare, il concetto chiave per queste imprese è garantire un costante bilanciamento tra l'interesse economico e quello della collettività. Infatti, l'obbligo di gestire la società bilanciando l'interesse dei soci con quello degli altri stakeholders rappresenta il cuore della disciplina delle società benefit.<sup>44</sup>

Non trattandosi di un nuovo tipo societario, può assumere la veste giuridica di una qualsiasi società prevista dal Codice civile. La normativa consente la creazione o trasformazione in SB di qualsiasi società di persone o di capitali di cui al libro V, titoli V e VI del Codice civile, ivi incluse pertanto le società cooperative.

Le ragioni di questa scelta sono giustificate dalla stessa normativa, in cui si esplicita che la finalità del legislatore è quella di promuovere e favorire la diffusione delle

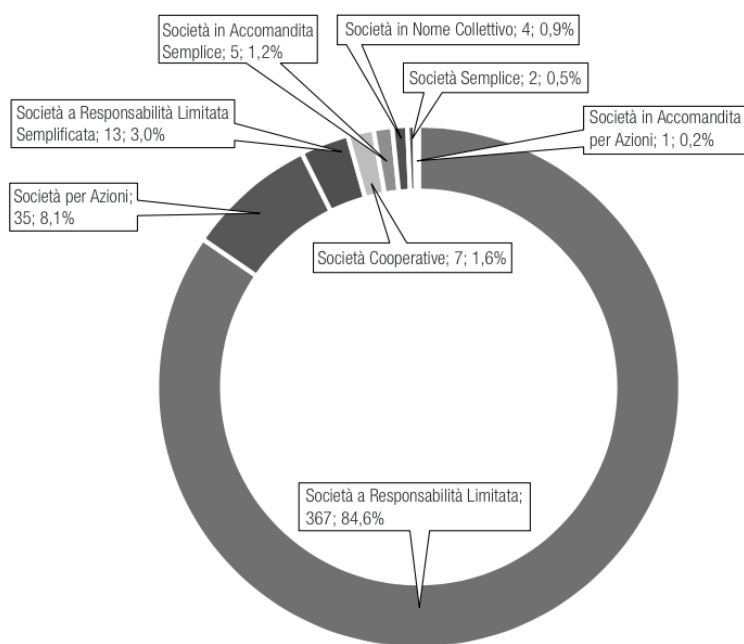
---

<sup>43</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, comma 376

<sup>44</sup> Assonime, *La disciplina delle società benefit*, Circolare n° 19 del 20 giugno 2016

SB.<sup>45</sup> In questo modo, la legge così formulata, lascia ampio margine di applicazione, permettendo ad imprese, anche molto diverse tra loro, di utilizzarlo. Si tratta di un modello inclusivo a tutti gli effetti, non solo perché giuridicamente qualsiasi impresa può diventare benefit, ma in quanto può essere applicato anche da aziende che hanno molto lavoro da fare sul piano della sostenibilità, in quanto le accompagna in un processo di miglioramento continuo.

**Figura 6: Distribuzione delle Società Benefit per forma giuridica**



Fonte: Elaborazione AssoBenefit su dati InfoCamere (2020)

<sup>45</sup> C. Bellavite Pellegrini, R. Caruso, *Società Benefit profili giuridici ed economico aziendali*, Egea, 2020

Comunque, nonostante siano società come le altre, si distinguono su tre aspetti: sugli obiettivi di scopo, sulla responsabilità e sulla trasparenza<sup>46</sup>.

L'obiettivo di scopo principale è ovviamente l'impegno dell'impresa a creare un impatto positivo sulla società e la biosfera, integrando così sostenibilità nel loro modello di business e creando un valore nel lungo periodo per tutti gli stakeholders. Attraverso questo impegno così formalizzato, l'impresa riesce ad assumersi la responsabilità del proprio impatto sulla società e sull'ambiente. Il tutto però deve essere svolto con l'obiettivo di essere più trasparenti possibile. La trasparenza riguarda il rispetto degli standard, dei progressi e del raggiungimento degli obiettivi, ed è essenziale per qualsiasi tipo di azienda, ma ancor di più per chi abbraccia questo modello. Non a caso queste imprese sono state definite come "imprese di cristallo"<sup>47</sup>.

### *2.2.3 Il panorama italiano delle Società Benefit*

Negli ultimi anni, alcune ricerche hanno evidenziato quanto sul territorio italiano questo fenomeno sia in crescita. Infatti, secondo AssoBenefit, basandosi sui dati forniti da InfoCamere, si contano ad oggi circa 1900 società benefit italiane<sup>48</sup>. In particolare, dal 2020 sono quasi triplicate e, in tutte le regioni, è presente almeno

---

<sup>46</sup> PCW, *Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale: concetti chiave, aspetti evolutivi e il punto di vista delle imprese*, 2021

<sup>47</sup> Dossier Diritto, Sen. Del Barba M., *Le Società Benefit*, Puls Plus 24 Diritto, maggio 2017

<sup>48</sup> C. Dell'Oste, V. Uva, *Per le società benefit boom in pandemia – Rebus fisco e controlli*, Il sole24 ore, maggio 2022

una società benefit. Comunque, si registra una maggiore concentrazione nelle aree settentrionali del paese, dove sono presenti più dei due terzi delle SB.

I dati forniti da InfoCamere sono stati analizzati e studiati da Pellegrini, Caruso e Di Domizio che, nel libro “*Società Benefit: profili giuridici ed economico aziendali*”, presentano uno sguardo d’insieme delle Società Benefit sul territorio italiano. Gli autori sono andati ad analizzare vari aspetti, tra cui la localizzazione geografica e la longevità delle imprese benefit<sup>49</sup>.

Dal punto di vista della distribuzione geografica hanno confermato la maggiore presenza nel Nord Italia, ma indicando anche una presenza forte nel Centro, che mostra numeri elevati di SB.

**Tabella 1: Distribuzione delle Società Benefit per localizzazione geografica al 31 dicembre 2019**

	n.	%	n. per milione di abitanti
Nord Ovest	190	45,24	11,8
Nord Est	95	22,62	8,1
Centro	94	22,38	8
Sud	29	6,90	1,95
Isole	12	2,86	1,82
Italia	420	100	7,3

Fonte: Elaborazione Bellavite Pellegrini, Caruso, sulla base dei dati di InfoCamere (2020)

---

<sup>49</sup> C. Bellavite Pellegrini, R. Caruso, *Società Benefit profili giuridici ed economico aziendali*, Egea, 2020

Un altro aspetto interessante emerso dalla ricerca è quello legato alla longevità di queste imprese. L'età media italiana è di poco superiore ai sette anni, con valori però che sono superiori alla media nel Nord Est e nel Centro.

**Tabella 2: Periodo di attività delle SB in anni per collocazione geografica**

	n.	Media	Minimo	Massimo	Deviazione standard
Nord Ovest	190	6,24	0,36	47,38	8,2
Nord Est	95	9,37	0,38	86,83	14,13
Centro	94	8,19	0,38	61,39	11,73
Sud	29	4,32	0,37	16,5	4,1
Isole	12	6,4	0,56	43,17	11,87
Italia	420	7,26	0,36	86,83	10,62

Fonte: Elaborazione Bellavite Pellegrini, Caruso, sulla base dei dati di InfoCamere (2020)

La seguente ricerca, seppure del 2019, mostra come già da allora il fenomeno delle Società Benefit era in crescita su tutto il territorio nazionale, in particolar modo nel Centro Italia e nel Nord Est.

Come già evidenziato, post pandemia, c'è stata uno sviluppo importante e si presuppone che questa tendenza non sia propensa ad arrestarsi, anzi, molto probabilmente crescerà sempre più nei prossimi anni.

### **2.3 Processo di trasformazione in Società Benefit: requisiti e aspetti giuridici**

La qualifica di Società Benefit può essere conseguita in fase di costituzione o mediante modifica statutaria, da attuarsi in assemblea straordinaria, come viene stabilito nel comma 379 della Legge 15 dicembre 2008: *“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.”*

Nel momento in cui un’impresa voglia ottenere la qualifica Benefit, questi sono gli aspetti su cui è importante focalizzare l’attenzione:

- La denominazione
- La definizione dell’oggetto sociale o beneficio comune
- La figura del responsabile del beneficio comune e le responsabilità degli amministratori
- La predisposizione di una relazione annuale di impatto da allegare al bilancio
- Il diritto di recesso del socio
- Controlli interni ed esterni

### 2.3.1 *La denominazione*

Per quanto riguarda la *denominazione*, la legge n. 208/2015 prevede che accanto alla denominazione sociale possano essere introdotte le parole: «Società Benefit» o l'abbreviazione «SB». Si tratta di una facoltà e non di un obbligo ma risulta fondamentale per far conoscere ai terzi la natura della società.

### 2.3.2 *La definizione dell'oggetto sociale o beneficio comune*

Sicuramente, aspetto fondamentale, è quello riguardante la definizione ed indicazione del *beneficio comune* che si intende perseguire nell'esercizio dell'attività economica.

Il comma 378 dell'articolo 1 della legge definisce il beneficio comune come il perseguimento dell'attività economica della società, di uno o più effetti positivi o la riduzione degli effetti negativi, su una o più delle categorie sopra indicate, vale a dire comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse direttamente o indirettamente, dall'attività delle società quali: lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile.<sup>50</sup>

Come è evidente, la legge così formulata è piuttosto ampia e lascia discrezionalità alle imprese nella scelta della finalità che in concreto si vuole perseguire. Tuttavia, è opportuno che lo statuto non sia eccessivamente generico nell'indicazione del

---

<sup>50</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, comma 378

beneficio comune in quanto tale impegno che la società si assume incide sulla responsabilità degli amministratori. Infatti, proprio su questi grava il dovere di amministrare la società in modo da bilanciare l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi delle categorie di *stakeholder* indicate nello statuto.

Per questo motivo, la declinazione statutaria dell'attività Benefit è opportuno che sia circoscritta a quella che l'impresa intende effettivamente attuare, perché è chiamata a rispondere del raggiungimento di ogni suo obiettivo.

Va anche detto che non necessariamente si debbano generare vantaggi sia di tipo sociale che di tipo ambientale, potendo ottenere il titolo di società *benefit* anche un'attività di impresa da cui originino unicamente vantaggi di tipo sociale o, viceversa, solo di tipo ambientale. Auspicabilmente si dovrebbe individuare un beneficio comune che sia attinente al *core business* dell'azienda, perché solo in questo modo diventa centrale "quanto" il raggiungimento del profitto, ottenendo così un vero e proprio business integrato. Tuttavia, il Codice civile non vieta altre possibilità, ad esempio, rientrano nel modello benefit anche tutte le imprese in cui il beneficio comune si traduce in una mera erogazione di fondi a sostegno di iniziative "benefiche", interpretando il beneficio comune in un'ottica più vicina al concetto di *Corporate Social Responsibility*. Possono assumere la qualifica di Società Benefit anche le imprese che decidono di accantonare una parte degli utili prodotti per finalità di beneficio comune. Potrebbe essere il caso, per esempio, di



una banca che crea un fondo di garanzia per ampliare la possibilità di accesso al credito. Quindi, se da un lato questa libertà può prestarsi ad abusi, dall'altro è evidente l'impossibilità di inquadrare in rigide definizioni tutte le possibili fattispecie di beneficio comune perseguibili da una organizzazione di impresa.

In ogni caso però, come sottolineato da *Assonime*, “*per far diventare l'impatto sociale parte integrante della strategia d'impresa, al fine di veicolare benessere sia per i soci, sia per la collettività, l'attività volta alla realizzazione del beneficio comune dovrebbe essere strettamente legata alla catena produttiva*”.<sup>51</sup>

Infatti, nel caso contrario, la società potrebbe essere soggetta ad un rischio, cioè che il perseguimento del beneficio comune possa trovarsi in contrasto con lo scopo *profit*, o viceversa.

Oggi, osservando e studiando il panorama delle società benefit, la società di consulenza PricewaterhouseCoopers ha individuato differenti approcci al beneficio comune, raggruppabili in tre tipologie<sup>52</sup>:

- Un primo approccio è quello adottato dalle imprese che vengono definite “*impact*”. Questo tipo di azienda nasce con una missione produttiva specificamente orientata a rispondere a una sfida sociale o ambientale.

---

<sup>51</sup> Assonime, *La disciplina delle società benefit*, Circolare n° 19 del 20 giugno 2016

<sup>52</sup> PCW, *Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale: concetti chiave, aspetti evolutivi e il punto di vista delle imprese*, 2021

Quindi, è guidata fin da subito dalla qualità e quantità dell'impatto che riesce a generare in risposta ad un problema della società.

Naturalmente, sono comunque delle imprese che hanno uno scopo di lucro ma, l'obiettivo sociale e/o ambientale ed il profitto sono considerati assolutamente posti sullo stesso piano. In questo caso, dato che l'impatto positivo è insito in ciò che viene venduto, maggiore è il fatturato, maggiore sarà anche la produzione di beneficio comune.

In alcuni casi lo scopo di lucro può essere addirittura interpretato con una logica quasi strumentale, un mezzo per attrarre investimenti e disporre di risorse in grado di migliorare il proprio impatto.

La motivazione principale per cui queste imprese scelgono la SB è di natura identitaria, in quanto la vedono come collocazione naturale della loro vocazione sociale o ambientale. Proprio per questo motivo, sono state anche tra le prime imprese ad avvicinarsi alla forma giuridica di società benefit.

Si può affermare che questa rappresenti l'unica tipologia per la quale è più appropriato utilizzare l'espressione di "impresa ibrida" tra profit e non profit: a scopo di lucro, ma con una mission focalizzata in ambiti paragonabili a quelli in cui opera l'impresa sociale.

- Il secondo approccio individuato, è quello che viene ritenuto più strettamente "*sostenibile*" poiché si tratta di aziende che vivono la SB come

una “evoluzione” del percorso di sostenibilità, un modo per renderlo vincolante inserendolo nello Statuto.

In questo caso, le finalità di beneficio comune riguardano temi di sostenibilità in senso stretto e coerenti con il core business, quindi, di fatto presentano una natura “addizionale” rispetto alla missione produttiva dell’azienda o anche “riparativa”, qualora l’impresa operi in settori o tramite processi negativamente impattanti. Per queste imprese il profitto e il beneficio comune devono essere costantemente bilanciati.

- L’ultimo tipo di approccio considerato si è sviluppato negli ultimi anni, e sta emergendo nel panorama delle società benefit. Sono quelle imprese che concepiscono sé stesse come “*al servizio delle persone*” (clienti, lavoratori, fornitori) e considerano l’attività di business stessa un valore per la società. Quindi, per queste imprese, la sostenibilità “tradizionale”, ovvero quella legata all’attenzione all’impatto generato sull’ambiente e sulla comunità, è un presupposto quasi scontato. Le finalità di beneficio comune vengono descritte come il valore caratteristico creato attraverso il prodotto o il servizio, dando lavoro e generando valore economico. Il profitto (equamente prodotto e distribuito) non solo non risulta essere contrapposto al beneficio comune, ma rappresenta una delle leve per la creazione di valore sociale.

**Figura 7: Esempio di Beneficio Comune del Gruppo Aboca**

## **LE SEI FINALITÀ DI BENEFICIO COMUNE NELLO STATUTO DI ABOCA:**



### **LA PROMOZIONE DELLA SALUTE E DEL BENESSERE DELLE PERSONE**

basati sulla comprensione e la valorizzazione della stretta relazione tra uomo e natura.



### **LA COSTANTE ATTIVITÀ DI RICERCA E SVILUPPO**

di complessi molecolari naturali e scientificamente evoluti, ottenuti attraverso processi produttivi tecnologicamente avanzati, per migliorare la vita delle persone con prodotti efficaci e sicuri.



### **LA CREAZIONE DI NUOVI MODELLI DI FILIERA**

basati sul coinvolgimento attivo dei nostri partner e sulla condivisione dei nostri valori, dalla produzione alla distribuzione, fino al consumatore finale.



### **LA DIFFUSIONE DI PRATICHE RISPETTOSE**

e migliorative dell'ambiente e in particolare dell'agricoltura biologica come sistema di coltivazione fondato sul rispetto delle risorse naturali, della biodiversità e della vitalità dei suoli.



### **L'ORIENTAMENTO CONCRETO ALLO SVILUPPO CULTURALE**

sociale ed economico delle comunità nelle quali opera, sia a livello nazionale che locale, con iniziative di sensibilizzazione sui temi dello sviluppo sostenibile e del Bene Comune.



### **LA CREAZIONE DI UN AMBIENTE DI LAVORO POSITIVO**

volto alla valorizzazione e al benessere delle persone, per sviluppare il potenziale di ogni persona e far crescere costantemente l'orgoglio e la soddisfazione di lavorare con l'azienda.

Fonte: Relazione di Impatto del Gruppo Aboca (2020)

### 2.3.3 *La figura del responsabile del beneficio comune e le responsabilità degli amministratori*

La Legge individua specifici obblighi in capo agli amministratori di una SB, obblighi che si aggiungono a quelli previsti per il tipo societario prescelto.

In particolare, devono<sup>53</sup>:

- bilanciare l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi degli stakeholder, conformemente a quanto previsto nello statuto;
- nominare il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle finalità di beneficio comune;
- redigere la relazione annuale concernente il perseguimento del beneficio comune.

Per quanto riguarda il secondo punto, in merito all'individuazione di un *soggetto o di soggetti responsabili d'impatto*, la norma lascia ampia discrezionalità nella scelta<sup>54</sup>. Tale persona può essere individuata tra le figure già esistenti e presenti nell'organico, oppure possono essere creata ex novo una figura ad hoc, o si può decidere di esternalizzare completamente la funzione.

Indipendentemente dalla scelta adottata, la ratio della normativa è quello di rafforzare la struttura dell'organico societario, affidando al soggetto responsabile il

---

<sup>53</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, comma 380

compito di supportare gli amministratori nel perseguimento delle finalità di beneficio comune e di effettuare un'attività di monitoraggio per tale fine.

Diversi sono i compiti che dovrà svolgere come quello di assicurarsi che la società sia dotata di un assetto organizzativo idoneo alla rilevazione dei fatti di gestione anche nell'ottica della sostenibilità, diffondere la cultura della CSR nell'organizzazione, fare in modo che gli obiettivi di sostenibilità vengano conseguiti anno dopo anno, prestare attenzione ai contenuti presenti nella relazione di impatto e così via.

In ogni caso, è importante sottolineare che la presenza di tale responsabile non esenta gli amministratori dai loro doveri e responsabilità. Infatti, la responsabilità di creare un idoneo assetto organizzativo, di porre e perseguire gli obiettivi di sostenibilità, di redigere la relazione di impatto, sono tutti aspetti che comunque gravano sull'organo amministrativo, in quanto è il soggetto deputato alla complessiva *governance* aziendale e, pertanto, gravato della responsabilità di fronte ai soci ed ai terzi di realizzare il primo dovere che la legge pone in capo agli amministratori, ovvero quello di bilanciare la massimizzazione del profitto e il perseguimento degli scopi *benefit* individuati nell'oggetto sociale.

Gli amministratori di una società benefit gestiscono l'azienda con lo stesso impegno e la stessa autorità di un'azienda tradizionale, ma mentre in quest'ultima i soci valutano esclusivamente le performance di carattere economico-finanziario, nel

primo caso devono necessariamente considerare anche le performance qualitative e il raggiungimento degli obiettivi di beneficio comune che sono stati dichiarati.

Quindi, in ogni scelta gestionale, gli amministratori dovranno avere come obiettivo il rispetto delle finalità di beneficio comune indicate nello statuto, ovviamente in modo tale che queste non diventino preponderanti rispetto alla massimizzazione del profitto tipica di ogni società lucrativa.

#### *2.3.4 La predisposizione di una relazione annuale di impatto da allegare al bilancio*

Per assicurare una gestione trasparente nei confronti degli stakeholder, gli amministratori devono redigere una *relazione annuale d'impatto*.

Tale relazione deve essere allegata al bilancio d'esercizio della società, pubblicata sul sito Internet ed eventualmente può essere diffusa anche tramite altri canali di comunicazione. Per quanto riguarda il contenuto del documento, la legge specifica che devono essere trattate le seguenti aree<sup>55</sup>:

- a. la descrizione degli obiettivi specifici per il perseguimento del beneficio comune, delle modalità e delle azioni realizzate da parte degli amministratori, nonché di eventuali circostanze che hanno impedito o imposto un rallentamento al programma dei lavori;
- b. la valutazione dell'impatto generato;

---

<sup>55</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, comma 382, 383

- c. la descrizione degli obiettivi futuri che la società intende perseguire nell'esercizio successivo.

Affinché si rispetti il contenuto richiesto dalla legge, e quindi si ottenga così una relazione di qualità, sarà necessario prendere adeguate decisioni a livello strategico e gestionale, attraverso un ciclo di pianificazione, monitoraggio dell'attività e valutazione lungo tutto l'esercizio. Si dovrà pertanto prestare attenzione:

- alla dimensione organizzativa, istituendo un processo di definizione, monitoraggio e rendicontazione degli obiettivi specifici e futuri
- alla dimensione valutativa, costruendo un processo di valutazione dell'impatto generato.

In merito alla valutazione dell'impatto, la legge fornisce delle indicazioni. Innanzitutto, tale valutazione deve essere effettuata sulla base di uno standard di valutazione esterno che presenta determinate caratteristiche indicate dalla normativa, ovvero deve essere<sup>56</sup>:

1. esauriente e articolato nel valutare l'impatto delle azioni della società nel perseguire il beneficio comune;
2. sviluppato da un ente esterno e non collegato alla società:

---

<sup>56</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208, allegato 4



3. credibile, in quanto sviluppato da un ente che abbia accesso alle competenze necessarie per valutare l'impatto sociale e ambientale, e utilizzi un approccio scientifico e multidisciplinare per lo sviluppo dello standard;
4. trasparente, in quanto le informazioni relative allo standard (quali i criteri per la misurazione dell'impatto, le ponderazioni tra i vari criteri, l'identità degli organi di governo dell'ente, nonché i processi di modifica dello standard e le fonti di sostegno finanziario dell'ente) sono rese pubbliche.

Invece, per quanto riguarda l'analisi dell'impatto, la norma prevede che vengano considerate le seguenti aree<sup>57</sup>:

- Governance, in cui si valuta il grado di trasparenza e responsabilità della società. Particolare attenzione viene posta al suo scopo, al livello di coinvolgimento dei portatori di interesse e al grado di trasparenza delle politiche adottate;
- Lavoratori, in questo caso la valutazione riguarda le relazioni con dipendenti e collaboratori, facendo riferimento alle retribuzioni e i benefit, alla formazione e alle opportunità di crescita personale, alla qualità dell'ambiente di lavoro, alla comunicazione interna, alla flessibilità e sicurezza sul luogo di lavoro.

---

<sup>57</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208, allegato 5

- Altri portatori di interesse, ovvero la valutazione delle relazioni che l'impresa instaura con fornitori, territori e comunità in cui opera, nonché le azioni di volontariato, le donazioni, le attività culturali e sociali, e qualsiasi altro tipo di azione che sia di supporto allo sviluppo locale e della supply chain.
- Ambiente, in cui la valutazione riguarda le risorse, l'energia, le materie prime, i processi produttivi e logistici, uso e consumo, e fine vita dei prodotti e servizi offerti.

La legge, però, non fornisce indicazioni in merito a uno specifico standard da utilizzare per le Società Benefit, ma anche in questo caso, lascia ampia libertà alle aziende nella scelta. Esistono diversi standard, tuttavia, il più utilizzato non è niente altro che il B Impact Assessment (BIA), il quale consente poi all'impresa di ottenere anche la certificazione e, quindi, la qualificazione di impresa B Corp.

#### *2.3.5 Il diritto di recesso del socio*

I legislatori, in seguito all'introduzione della normativa, si sono interrogati se fosse ammissibile il diritto di recesso per tutti quei soci che non siano d'accordo con un eventuale trasformazione in Società Benefit.

In termini generali, il diritto di recesso rappresenta uno strumento di tutela del socio che non ha partecipato o acconsentito alla modifica del contratto sociale.

Con tale diritto, si garantisce l'uscita a causa delle modifiche delle caratteristiche sociali valutate rilevanti dal legislatore, contemperato dall'interesse della società di proseguire l'attività<sup>58</sup>.

Oggi, la disciplina del recesso del socio non è univoca, quindi, in una società che voglia diventare benefit, resta quella applicabile al singolo tipo societario. Possiamo distinguere due ipotesi: recesso in una S.p.A. e in una S.r.l.

La disciplina del recesso nelle S.p.A. è presente nell'art. 2437 del c.c., il quale prevede un elenco (ad oggi ritenuto tassativo) di ipotesi di recesso del socio nel caso in cui egli non abbia concorso a determinate deliberazioni, tra cui, la modifica della clausola dell'oggetto sociale che implichi un cambiamento significativo dell'attività della società. Nel caso di modifica statutaria per la trasformazione in Società Benefit, questa può essere considerata come una mera integrazione dell'oggetto sociale, priva del carattere di significatività, laddove non incida sulle condizioni di rischio dell'investimento del socio.

Nel caso delle S.r.l., l'art. 2473 del c.c. prevede che il diritto di recesso compete ai soci che non abbiano consentito al compimento di operazioni che comportino una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale e/o una rilevante modificazione dei diritti attribuiti ai soci. Similmente, anche in questo caso, è da ritenersi escluso il diritto di recesso laddove la modifica dell'oggetto sociale non abbia un carattere di

---

<sup>58</sup> Dossier Diritto, Sen. Del Barba M., *Le Società Benefit*, Puls Plus 24 Diritto, maggio 2017

significatività e/o non incida in modo rilevante sulle condizioni di rischio di investimento del socio.

Comunque, col fine di chiarificare la questione, la dottrina recentemente è intervenuta in merito, ed ha ritenuto illegittimo il diritto di recesso del socio in tutti quei casi in cui le nuove attività di beneficio comune indicate nell'oggetto sociale siano mere estensioni di attività già perseguite dall'azienda<sup>59</sup>. Tale tesi avvalorata maggiormente la considerazione secondo cui lo scopo di beneficio comune deve essere in linea con il business della società e quindi con l'oggetto sociale principale.

#### *2.3.6 Controllo: interno ed esterno*

La Legge non fornisce alcun tipo di indicazione in merito agli organi di controllo interni all'impresa (collegio sindacale, sindaco unico, comitato per il controllo sulla gestione o consiglio di sorveglianza) delle Società Benefit.

Questo porta a dedurre che in base al tipo societario prescelto si avrà l'esistenza di un organo di controllo e si applicheranno le regole di diritto societario ordinarie.

Nell'esercizio delle sue attività, l'organo di controllo delle società benefit avrà il compito di valutare l'operato degli amministratori in termini di bilanciamento tra il perseguimento dello scopo di lucro e il perseguimento del beneficio comune, e la gestione responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di tutti gli stakeholder. Quindi, tale organo verifica l'adeguatezza degli assetti organizzativi, la presenza

---

<sup>59</sup> Dossier Diritto, Sen. Del Barba M., *Le Società Benefit*, Puls Plus 24 Diritto, maggio 2017

del Responsabile per il beneficio comune, l'effettiva predisposizione della relazione di impatto da parte dell'organo amministrativo e la conformità della rendicontazione alle disposizioni di legge.

In tutte quelle società dove l'organo di controllo risulta assente, si ritiene opportuno che la verifica della correttezza del sistema di rendicontazione spetti all'organo amministrativo<sup>60</sup>. Costituisce poi un'ulteriore forma di controllo l'approvazione del bilancio d'esercizio da parte dell'Assemblea, in quanto la relazione annuale è ad esso allegata. Invece, un ruolo di controllo esterno è stato attribuito dalla legge, ed è svolto dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ("AGCM")<sup>61</sup>.

In caso di mancato perseguimento del beneficio comune la Società Benefit potrà essere sanzionata dall'Autorità per violazione della disciplina in materia di pubblicità ingannevole (D.lgs. 145/2007) e del Codice del Consumo (D.lgs. n. 206/2005). Per ingannevolezza della pubblicità si intende il fornire informazioni non veritiere, la mancanza di trasparenza, l'incompletezza e l'ambiguità del messaggio pubblicitario che induce in inganno i destinatari. La disposizione in merito (D.lgs. 145/2007) riguarda però unicamente la tutela dei "professionisti" ovvero delle imprese, dei liberi professionisti e di chiunque agisca in loro conto e nome, dalla pubblicità ingannevole o comparativa illecita effettuata da altri professionisti. Invece, la disciplina del Codice del Consumo (D.lgs. n. 206/2005),

---

<sup>60</sup> Dossier Diritto, Sen. Del Barba M., *Le Società Benefit*. Puls Plus 24 Diritto, maggio 2017

<sup>61</sup> Legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, comma 384

tutela i consumatori, diversi dai professionisti, nei confronti delle pratiche commerciali scorrette.

Il ruolo di controllo svolto dall'AGCM è importante in quanto impedisce alle società che non perseguono gli obiettivi fissati nell'oggetto sociale, di beneficiare dei vantaggi competitivi di cui godono le SB e quindi, di indurre in inganno consumatori e altri professionisti. L'AGCM dovrà valutare il comportamento tenuto alla luce degli impegni assunti e dei criteri applicati dalla società benefit.

In caso l'AGCM accerti la presenza di pubblicità ingannevole, potrà avviare d'ufficio un procedimento, operando con ampi poteri investigativi (ad esempio, ha la possibilità di accedere a qualsiasi documento pertinente, di richiedere a chiunque informazioni e documenti attinenti, di effettuare ispezioni, di avvalersi della Guardia di Finanza, di disporre perizie). Nel momento in cui viene accertata la violazione, l'AGCM potrà non solo inibirne la continuazione, ma anche disporre la pubblicazione di dichiarazioni rettificative a spese della società ed irrogare sanzioni pecuniarie da 5.000 a 500.000 euro. In caso di ulteriore inottemperanza a tali provvedimenti, potranno essere irrogate altresì sanzioni da 10.000 a 150.000 euro. Infine, accanto al ruolo svolto dall'AGCM, tra i controlli esterni, è previsto anche il possibile intervento dell'autorità giudiziaria a tutela dei concorrenti che contestino alla società benefit il compimento di atti di concorrenza sleale ai sensi degli artt. 2598 e ss. c.c

## **2.4 Differenze ed affinità tra Società Benefit e B Corp**

Molto spesso si tende a confondere le Società Benefit con le B Corp certificate, questo accade in quanto, senza ombra di dubbio, le motivazioni e i valori che spesso spingono un'impresa a diventare B Corp o Società Benefit sono simili. Infatti, in entrambi i casi, si riscontra la necessità di modificare e trasformare l'attuale modello economico, contribuendo così ad affrontare e risolvere le grandi sfide del XXI secolo. Pur avendo lo stesso scopo, le Società Benefit e le B Corp rimangono comunque due entità distinte: le prime sono un istituto giuridico, mentre le seconde derivano da una certificazione indipendente. Quindi, nonostante la vicinanza tra la certificazione B Corp e la qualificazione giuridica di società benefit non deve infatti portare a confondere le due realtà, che non necessariamente risultano essere coincidenti. Se da un lato diventare B Corp richiede uno sforzo maggiore, poiché i passaggi per ottenere la certificazione sono più complessi rispetto a quelli che devono essere adottati per diventare Società Benefit, dall'altro le B Corp non sono state vincolate a processi legislativi, quindi hanno inizialmente avuto una più rapida diffusione geografica rispetto alle SB, poiché la creazione di uno status giuridico richiede tempistiche più lunghe e complesse. Inoltre, mentre la qualifica di B Corp ha una valenza in ambito internazionale, in quanto si tratta di una certificazione

privata, la qualifica di società benefit presuppone che si tratti di una società di diritto italiano<sup>62</sup>.

In ogni caso, si può affermare con certezza che i due modelli non sono in contrasto, ma piuttosto risultano complementari: la Società Benefit permette di allineare la mission dell'azienda con gli aspetti sociali e/o ambientali, mentre la certificazione B Corp mette in evidenza le imprese che raggiungo livelli più alti di performance ambientale e sociale. In altri termini, come sostengono Ezechieli e Di Cesare nel libro "*Società Benefit: profili giuridici ed economico aziendali*", lo status giuridico di Società Benefit costituisce il DNA del nuovo paradigma d'impresa, mentre la certificazione B Corp ne rappresenta i risultati<sup>63</sup>. Essenzialmente sono due strade differenti ma che portano ad un'unica destinazione.

È importante sottolineare che, sebbene i due processi siano indipendenti, nel momento in cui si ottiene la certificazione B Corp, negli ultimi anni B Lab ha stabilito che in tutti i paesi in cui esista la forma giuridica di SB è necessario acquisire lo status entro due anni dall'ottenimento della certificazione, pena la revoca della stessa. Così facendo, le B Corp diventano testimonial e promotrici delle SB. In molti casi, si verifica anche il contrario, ci sono azienda che diventano Società Benefit prima di diventare B Corp. Questa scelta viene vista positivamente

---

<sup>62</sup> M. Bianchini, C. Sertoli., *Una ricerca Assonime sulle società benefit - Dati empirici, prassi statutaria e prospettive*. Analisi giuridica dell'Economia, pagg. 201-202, 2018

<sup>63</sup> C. Bellavite Pellegrini, R.Caruso, *Società Benefit profili giuridici ed economico aziendali*, Egea, 2020



da B Lab nel momento in cui avviene la valutazione delle performance per diventare B Corp. Nonostante le affinità tra i due modelli, è comunque importante essere consapevoli delle principali differenze, le quali sono mostrate e riassunte nella tabella 3 sottostante.

**Tabella 3: Differenza tra B Corp e Società Benefit**

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

Fonte: <http://www.societabenefit.net/b-corp-e-societa-benefit-tabella-comparativa/>

(accesso agosto 2022)

## CAPITOLO 3

### LE SOCIETÀ BENEFIT: PROFILI ECONOMICO - AZIENDALI

#### **3.1 Pianificazione strategica, misurazione e comunicazione dell’impatto nel modello benefit**

##### *3.1.1 Impostazione della strategia e delle attività: il Piano di Gestione per il Beneficio Comune*

La strategia e l’azione *for benefit*, che nascono dalla scelta statutaria di perseguimento di un beneficio comune, devono essere necessariamente pianificate e monitorate durante l’esercizio. La definizione della strategia e delle azioni da intraprendere avviene attraverso la declinazione degli obiettivi strategici, i quali dovranno poi essere tradotti in obiettivi specifici ed azioni correlate.

Questo tipo di processo dovrebbe adottare un approccio pragmatico e multi-stakeholder, che consenta di chiarire cosa effettivamente si intenda raggiungere.

Un ottimo metodo utilizzabile in sede di pianificazione strategica è l'elaborazione di un Piano di Gestione del Beneficio Comune, il quale può essere costruito seguendo principalmente i seguenti passaggi <sup>64</sup>:

1. trasformazione degli obiettivi generali, così come statutariamente descritti, in obiettivi specifici annuali o pluriennali, intesi come cambiamenti attesi rispetto alle attività svolte;
2. costruzione di un Action Plan che definisca le azioni che sostengono i singoli obiettivi specifici, anche mediante l'utilizzo di tecnologie dedicate;
3. definizione dei KPI (Key Performance Indicators) per misurare gli sviluppi delle attività e poter descrivere gli effettivi cambiamenti prodotti nel breve/medio-lungo periodo sui contesti d'intervento diretto;
4. monitoraggio delle attività per individuare eventuali azioni correttive.

Il Piano di Gestione del Beneficio Comune rappresenta un valido strumento per l'impresa in quanto può essere considerato la base da cui partire per l'elaborazione della relazione annuale di impatto. In aggiunta, durante il corso dell'esercizio, permette di comprendere come l'azienda si posiziona rispetto agli obiettivi strategici che si è prefissata di raggiungere, e quindi, permette anche di definire le eventuali azioni correttive da adottare. Come si può facilmente intuire, l'ottica è

---

<sup>64</sup> NIBR – Network Italiano Business Reporting, *Linee Guida sul Reporting delle Società Benefit*, 2019

quella del miglioramento continuo, che non è niente altro che la filosofia di fondo che accomuna le società benefit.

**Tabella 4: Sintesi degli elementi fondati del Piano di Gestione del Beneficio Comune**

	DESCRIZIONE	INDICATORI	FONTI DI VERIFICA
OBIETTIVO GENERALE	Descrive nello Statuto gli effetti positivi per la società (benefici di lunga durata)	Quali sono gli indicatori per misurare il raggiungimento dell'obiettivo generale?	Quali fonti di informazioni utilizzare per misurare l'obiettivo generale?
OBIETTIVO SPECIFICO Risultati attesi	Quale cambiamenti si realizzeranno tramite azioni con orizzonte temporale annuale?	Quali sono gli indicatori per misurare il raggiungimento dell'obiettivo specifico?	Quali fonti di informazioni utilizzare per misurare l'obiettivo specifico?
ATTIVITÀ	Quali attività dovranno essere messe in campo per realizzare l'obiettivo specifico?	Quali indicatori misurano la (buona) realizzazione delle attività previste	Quali fonti di informazioni utilizzare per verificare se sono state realizzate le attività?

Fonte: Network Italiano di Business Reporting (2019)

Per una corretta definizione del Piano, sarebbe opportuno condurre un'analisi di materialità, che consente di definire ciò che è effettivamente significativo, non solo per l'organizzazione, ma anche per i suoi principali stakeholder.

Per questo motivo, risulta funzionale per l'impresa il coinvolgimento di quest'ultimi nella definizione degli aspetti cosiddetti *material*. Tale processo,

definito di *stakeholder engagement*, è rilevante perché permette di realizzare un modello di impresa “relazionale”, attenta alle esigenze del contesto tanto interno, quanto esterno, aspetto che risulta fondamentale in generale per tutte le imprese, ma soprattutto per le società benefit. In ogni caso, l’impresa non deve necessariamente coinvolgere tutti gli stakeholder, né tantomeno devono essere coinvolti tutti allo stesso modo. Infatti, secondo lo standard AA1000 sullo Stakeholder Engagement (AA1000 SES), una corretta procedura di identificazione degli stakeholder si dovrebbe basare su due principi cardine: la rappresentatività e l’inclusività. Con rappresentatività si fa riferimento al fatto che il coinvolgimento deve garantire la presenza di un ampio margine di punti di vista differenti, mentre l’inclusività riguarda la promessa di includere tutti gli stakeholder rilevanti nel processo di coinvolgimento<sup>65</sup>.

Da un punto di vista operativo, per realizzare tale attività, l’impresa dovrà utilizzare vari strumenti (ad esempio focus group, interviste in profondità, sondaggi ecc.) che variano a seconda degli interlocutori e della finalità della rilevazione. Uno strumento ideale di coinvolgimento che viene suggerito dal Network Italiano di Business Reporting è costituito dall’applicazione della Teoria del Cambiamento. L’espressione “*Theory of Change*” (ToC) è stata formalizzata negli anni ’90 presso l’Aspen Institute, in particolare grazie al lavoro di Carol Weiss. Si tratta di un

---

<sup>65</sup> NIBR – Network Italiano Business Reporting, *Linee Guida sul Reporting delle Società Benefit*, 2019

processo rigoroso e partecipativo in cui l'organizzazione e gli stakeholder esprimono i propri obiettivi di lungo termine e i relativi indicatori, anche identificando le condizioni necessarie affinché tali obiettivi possano essere raggiunti<sup>66</sup>. Tipicamente la ToC viene realizzata attraverso un workshop partecipativo guidato da un esperto con la presenza di membri dell'organizzazione (manager e staff) e di alcuni stakeholder chiave. In questa occasione, sarà possibile individuare i temi "materiali", ovvero quelli strategici per l'azienda e rilevanti per gli stakeholder, che andranno poi a costituire una cornice di riferimento per l'effettivo sviluppo del Piano.

### *3.1.2 Misurazione degli obiettivi e dell'impatto complessivo della Società Benefit*

La legge richiede alle Società Benefit due misurazioni: quella relativa allo stato di avanzamento annuale degli obiettivi statutariamente definiti, e una misurazione dell'impatto complessivo generato dall'impresa benefit nei confronti della società. Per quanto riguarda la prima tipologia di misurazione, se i KPI sono stati ben definiti in sede di elaborazione del Piano di Gestione del Beneficio Comune, e se l'organizzazione monitora il loro andamento, non è di difficile applicazione.

Contrariamente, più difficile potrebbe essere la misurazione dell'impatto complessivo della società. Innanzitutto, una prima problematica è legata al fatto che

---

<sup>66</sup> Centro Studi Lang sulla Filantropia Strategica, *Manuale operativo per la Theory of Change - Linee guida per gestire un workshop partecipativo di Teoria del Cambiamento e porre le basi per la valutazione dell'impatto sociale*, 2017

non esiste una definizione univoca di “impatto”, ma numerose sono le definizioni e altrettante metodologie utilizzate per misurarlo. Proprio la mancanza di una definizione comune ha limitato nel tempo la capacità di sistematizzare e standardizzare la sua valutazione. Infatti, gli strumenti utilizzabili a supporto, presentano livelli molto diversi in termini di complessità di applicazione. Inoltre, un’ulteriore difficoltà si verifica poiché spesso un impatto positivo su un aspetto, potrebbe generare problemi su un altro fronte. Nonostante le seguenti problematiche, a livello teorico è presente un tentativo di classificazione delle metodologie di valutazione di impatto elaborato da Clark, il quale le raggruppa in tre macrocategorie in base al tipo di approccio adottato<sup>67</sup>:

- i metodi di *processo*, che identificano tutte le variabili e i fattori che portano alla creazione degli *output*;
- i metodi di *impatto*, che identificano gli *outcome* del progetto oggetto di analisi;
- i metodi di *monetizzazione*, che assegnano un valore monetario agli *outcome*.

Per quanto riguarda le Società Benefit, il Network Italiano di Business Reporting propone tre strumenti per la valutazione dell’impatto che permettono di rispettare i

---

<sup>67</sup> H. Clark, *Deciding the Scope of a Theory of Change*. New York: ActKnowledge monograph, 2004

requisiti della legge. In ogni caso, la scelta finale dello strumento sarà esclusivamente legata alle specifiche esigenze di ciascuna società.

Uno degli strumenti consigliati, anche perché più utilizzato dalle imprese benefit, è il *B Impact Assessment* (BIA) sviluppato a partire dal 2006 dallo Standards Advisory Council, dell'ente non-profit "B Lab". Questo strumento fornisce un giudizio e una misura, in maniera oggettiva e completa, dell'impatto sociale e ambientale, oltre che economico, di un'azienda. Di conseguenza, il B Impact Assessment è progettato per mostrare alle aziende ciò che è possibile raggiungere attraverso tutte le dimensioni della sostenibilità, senza prescrivere pratiche specifiche<sup>68</sup>.

Il secondo strumento che viene suggerito è il *Measuring Impact Framework*, utilizzato da molte imprese del settore profit per la misurazione delle ricadute delle proprie azioni sulla società. Tale metodologia di misurazione è stata realizzata nel 2008 dal World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) al fine di aiutare le imprese a comprendere la dimensione del proprio contributo sociale.

Il processo di misurazione si articola in quattro fasi<sup>69</sup>:

1. definizione dei confini dell'analisi;
2. misurazione degli impatti diretti e indiretti;

---

<sup>68</sup> R. Honeyman, *Il manuale delle B Corp. Usare il business come forza positiva*. bookabook, 2016

<sup>69</sup> Impact Measurement Working Group (IMWG) of the Social Impact Investment Taskforce, *Measuring Impact: Guidelines for Good Impact Practice*, 2014



3. valutazione del contributo effettivo;
4. implementazione di azioni di risposta e mitigazione.

La metodologia in questione rappresenta però un modello di riferimento, si tratta infatti di un Framework non di uno standard di misurazione, le imprese sono incoraggiate a rendere la valutazione il più partecipativa possibile, consultando soggetti interni ed esterni all'azienda, per poter adattare tale metodologia al business specifico dell'impresa.

Infine, un ultimo strumento suggerito è l'*Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS) sviluppato da un'organizzazione non profit che prende il nome di GIIN (*Global Impact Investing Network*). L'obiettivo principale del GIIN è l'aumento in termini di ampiezza ed efficacia *dell'impact investing*, fornendo un linguaggio di reporting comune per descrivere le performance sociali e ambientali dell'impresa, assicurando così anche delle misurazioni uniformi tra le aziende. Tale framework può essere applicato in tutti i settori e regioni geografiche, ed è stato organizzato in sei aree tematiche principali<sup>70</sup>:

1. Descrizione dell'organizzazione, incluse le informazioni sulla missione, modello operativo e sede di un'azienda;
2. Descrizione del prodotto, incluse le informazioni sui prodotti, sui servizi e sulla base di clienti target dell'azienda;

---

<sup>70</sup> Global Impact Investing Network, *l'Impact Reporting and Investment Standards*, 2019

3. Performance finanziaria, inclusi i parametri di performance finanziaria coerenti con gli U.S. GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) e gli International Financial Reporting Standards (IFRS);
4. Impatto operativo, incluse le descrizioni delle politiche aziendali, i dipendenti e le prestazioni ambientali;
5. Impatto sul prodotto, incluse le descrizioni e le misure dei benefici dei prodotti e dei servizi dell'azienda.

Il format IRIS è molto diffuso e adottato anche tra le piccole e medie imprese, in quanto il suo utilizzo non richiede esperienza e i costi per il suo impiego sono molto bassi. In ogni caso, non è escluso che, oltre ad utilizzare uno degli strumenti sopracitati, l'impresa valuti l'adozione di strumenti addizionali per misurare delle specifiche tematiche che siano espresse tra le finalità specifiche di beneficio comune. Ad esempio, esistono strumenti dedicati per misurare la felicità dei dipendenti che alcune società benefit hanno posto come obiettivo statutario, oppure l'efficacia di specifici protocolli medici adottati da società che operano nel settore sanitario. Quindi, una volta soddisfatti i requisiti obbligatori di legge, nulla vieta di completare l'analisi con altri strumenti che potrebbero arricchire la possibilità di misurare ciò che è rilevante e significativo per l'impresa.

Vi sono inoltre strumenti di reporting che, seppure non strettamente legati alla valutazione dell'impatto, possono comunque essere utili alla redazione della relazione. Si fa riferimento in particolare ai GRI Standards emanati dal Global

Reporting Initiative (GRI) e al *Framework del Reporting Integrato* (IR) dell'IIRC. In linea generale, si ritiene che gli standard GRI rappresentino lo strumento più idoneo per valorizzare la focalizzazione strategica specifica e la relativa rendicontazione della società benefit rispetto a tematiche di sostenibilità, fornendo questi anche un numeroso set di KPIs con cui valutare le proprie performance<sup>71</sup>. Invece, il Reporting Integrato è preferibile in un percorso di progressivo ampliamento della *disclosure* dato che permette una rappresentazione complessiva del valore creato a 360° dall'impresa benefit con riguardo a tutte le forme di capitali impiegate per perseguire gli obiettivi strategici, di mercato, di contributo al contesto e agli stakeholder<sup>72</sup>.

Comunque, come è facilmente intuibile, questa ampia libertà nella scelta dello standard di valutazione potrebbe dare origine ad ambiguità e difficoltà interpretative, nonché generare una forte eterogeneità nelle scelte operate dalle società benefit. Ciò rappresenta inevitabilmente un limite in termini di comparabilità delle informazioni, a cui si aggiunge anche una limitata disponibilità di esse, dovuta alla mancanza, al momento, di un registro ufficiale delle società benefit che raccolga e metta a disposizione le diverse relazioni annuali.

---

<sup>71</sup> NIBR – Network Italiano Business Reporting, *Linee Guida sul Reporting delle Società Benefit*, 2019

<sup>72</sup> *Ibidem*

### 3.1.3 *La valenza strategica della comunicazione dell'impatto*

Nei paragrafi precedenti sono stati presentati alcuni strumenti utili alle società benefit per la redazione e pubblicazione a fine anno della relazione di impatto.

Nel seguente paragrafo, invece, si indaga quali caratteristiche dovrebbe avere la rendicontazione annuale delle Società Benefit. Ad oggi, sappiamo che non solo per le società benefit, ma in generale nei confronti delle imprese, c'è una forte *call to action* da parte degli stakeholder affinché queste rendicontino in modo chiaro, trasparente e in maniera più comprensibile possibile le proprie strategie ed azioni in merito agli aspetti socio-ambientali. La normativa europea sta definendo precise traiettorie in materia di *accountability* non finanziaria, infatti, è in atto una modifica della direttiva in materia di *disclosure* di carattere non finanziario che a breve dovrà essere adottata dalle imprese. È importante evidenziare che, nonostante la comunicazione non finanziaria sia in alcuni casi imposta dalla legge, questa assume comunque un valore, a prescindere dal fatto che sia compliance alla normativa.

Nel caso delle società benefit, la comunicazione del proprio operato attraverso la relazione annuale di impatto non rappresenta un mero adempimento ad un obbligo di legge, ma porta numerosi vantaggi, esprimibili in termini di creazione di fiducia, credibilità ed affidabilità sul mercato. Infatti, la comunicazione di informazioni non finanziarie sta acquisendo sempre più rilevanza strategica perché rappresenta uno strumento di condivisione degli obiettivi di sviluppo e crescita, nonché di impegno

durovole ad una gestione responsabile, etica, e capace di produrre valore<sup>73</sup>. Attraverso queste informazioni, il board e tutti gli stakeholder riescono ad avere una visione d'insieme della società e delle sue prospettive di crescita e sviluppo, questo si verifica perché la seguente tipologia di informazioni non descrive solo il passato, ma racconta, con trasparenza e attualità, tutti gli aspetti relativi all'azienda come parte del tessuto economico del territorio che interpenetra<sup>74</sup>. I temi ambientali e sociali sono avvertiti come irrinunciabili perché sempre più strettamente collegati alla *business reputation* dell'azienda.

Tornando alla relazione annuale di impatto, questa deve possedere determinate caratteristiche per garantire la sua efficacia in termini strategici. In primis deve essere redatta seguendo il principio di trasparenza della rendicontazione, dimostrando così l'impegno di contrastare la diffusa politica manageriale di *greenwashing*, ovvero la strategia di comunicazione di particolari aziende, organizzazioni e/o istituzioni politiche diretta a creare un'immagine ingannevolmente positiva sotto il profilo dell'impatto economico, ambientale e sociale. Inoltre, fondamentale è che sia redatta nel modo più chiaro e comprensibile possibile. In particolar modo, la chiarezza deve essere presente nei seguenti aspetti<sup>75</sup>:

---

<sup>73</sup>S. Cardillo, *La rendicontazione del beneficio comune: il valore della comunicazione non finanziaria*. Lextan – Studio Legale, 2021

<sup>74</sup> M. Getto, M. Laugero, *Andaf Magazine* (rivista Direttori Amministrativi e Finanziari), gennaio 2021, pag.17

<sup>75</sup> Dossier Diritto, Sen. Del Barba M., *Le Società Benefit*, Puls Plus 24 Diritto, maggio 2017

- nelle performance dell'organizzazione in riferimento alle attività realizzate, così come previsto nel piano di azione per il raggiungimento del beneficio comune;
- nelle performance in termini di effettiva realizzazione del beneficio comune, in termini di misurazione del beneficio creato.

In sintesi, ogni stakeholder, in particolare coloro che sono destinatari del beneficio comune, dovrebbe essere messo nelle condizioni di poter comprendere con chiarezza l'impegno nell'avanzamento delle attività declinate nel piano per il raggiungimento del beneficio comune, ma anche e soprattutto i risultati ottenuti.

Per questo motivo, sarebbe opportuno che il documento presenti in premessa un'adeguata nota metodologica che dichiari gli standard applicati, anche differenti per diversi indicatori, ed i principi adottati, esplicitando anche il grado di conformità agli standard prescelti e giustificando eventuali deroghe<sup>76</sup>. Se possibile, la relazione deve essere pubblicata sul sito internet dell'organizzazione, in maniera da renderla così anche facilmente accessibile a tutti coloro che siano interessati a consultarla.

---

<sup>76</sup> S. Cardillo, *La rendicontazione del beneficio comune: il valore della comunicazione non finanziaria*, Lextan – Studio Legale, 2021

### 3.2 Un nuovo modello di Business

Una recente ricerca condotta dall'Università Ca' Foscari di Venezia ha individuato differenti modi con cui le imprese attuano e gestiscono la strategia di sostenibilità, e come quest'ultima impatta sulle dinamiche aziendali<sup>77</sup>. Più nello specifico, i ricercatori hanno individuato sei modelli di business sostenibili, ovvero sei configurazioni di business model che sono correlate alla sostenibilità e direttamente anche traducibili in pratiche operative per le imprese. Tra questi è presente un modello che prende il nome di *hybrid business model*, il cui principale rappresentate sono proprio le società benefit.

In termini generali, quando si parla di business model si intende un modello che descrive: la proposta di valore per i clienti e gli altri stakeholder, l'insieme delle attività aziendali che generano tale valore e le relative strutture di costi e ricavi<sup>78</sup>.

Uno dei principali strumenti di rappresentazione del business model è il modello Canvas. In quest'ultimo, il modello di business si configura come l'interazione di una serie di componenti (*building blocks*) tra loro collegati. È uno schema visivo semplice ed immediato, che permette all'impresa di comprendere lo stato del proprio business, di organizzare le idee e di guidare verso una strategia comune, creando così un linguaggio condiviso. Infatti, senza un linguaggio condiviso, risulta

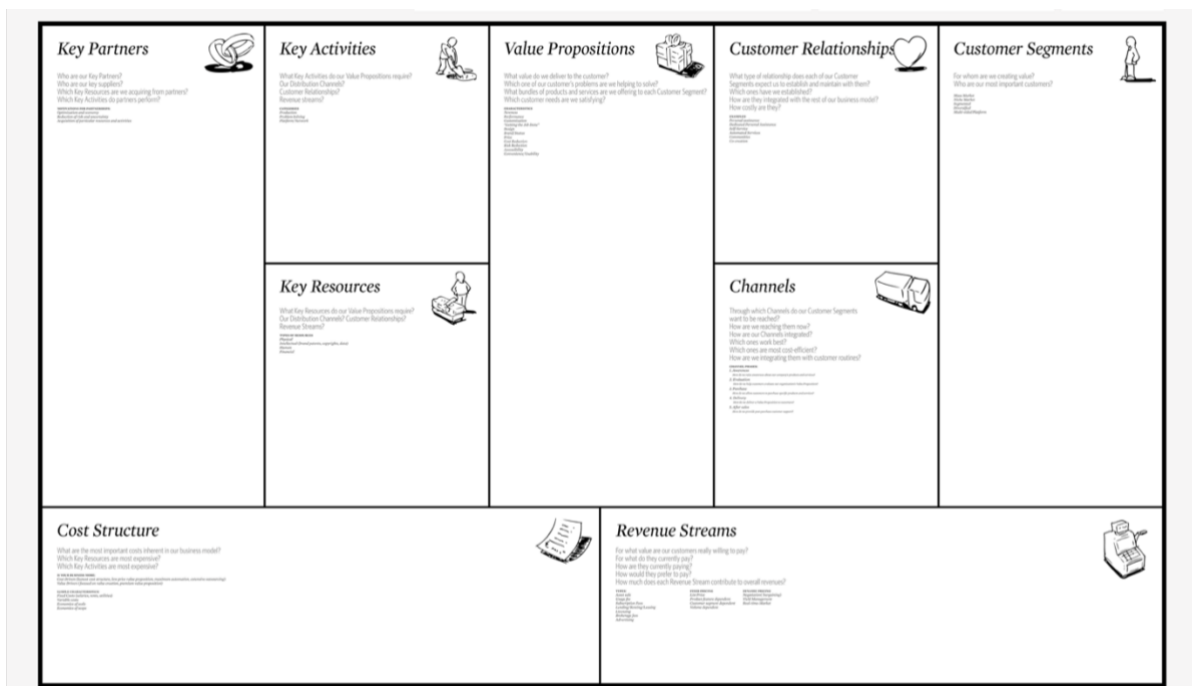
---

<sup>77</sup> C. Bagnoli, E. Gritti, M. Civiero, A. Maura, *Sustainable Business Model*. Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2020

<sup>78</sup> C. Mio, *L'azienda sostenibile*, Laterza, 2021

difficile mettere in discussione il proprio modello di business, e quindi poi innovare con successo.

**Figura 8: Rappresentazione del business model canvas**



Fonte: [www. businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com) (accesso agosto 2020)

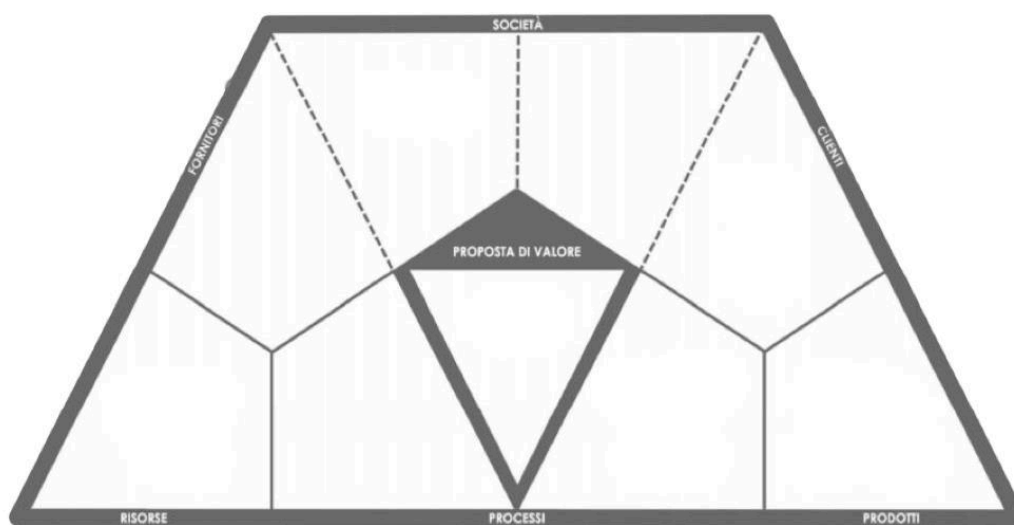
Il business model framework tradizionale è quello proposto da Osterwalder e Pigneur, composto da nove elementi di base (segmenti di clientela, proposta di valore, canali, relazioni con i clienti, risorse chiave, attività chiave, partnership



chiave, flussi di ricavi, struttura dei costi), che comprendono le quattro principali aree di business: i clienti, l'offerta, le infrastrutture e la solidità finanziaria<sup>79</sup>.

Tale rappresentazione, in realtà, è stata rivisitata dai ricercatori, i quali hanno utilizzato una struttura differente per i modelli di business sostenibili. Questo schema è stato definito *value triangle*, i cui *building blocks* sono rappresentati come nella figura 3<sup>80</sup>.

**Figura 9: Il Value Triangle**



Fonte: C. Bagnoli, E.Gritti, M. Civiero, A. Maura (2020)

<sup>79</sup> A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Creare modelli di business: Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*. Edizioni Lswr, 2020

<sup>80</sup> C. Bagnoli, E. Gritti, M. Civiero, A. Maura, *Sustainable Business Model*. Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2020

Al centro si trova la proposta di valore, definita come l'impegno dell'impresa a creare valore per i suoi stakeholder (fornitori, clienti e società), posizionati intorno alla proposta stessa. La centralità della proposta di valore simboleggia che tutte le altre componenti sono, o meglio, dovrebbero essere funzionali ad essa, e contribuire alla sua realizzazione. Nei modelli di business sostenibili, da un lato, la proposta di valore soddisfa i bisogni e le esigenze degli stakeholder, dall'altro, è quella anche che permette di raggiungere gli obiettivi di sostenibilità. È importante sottolineare che non è un caso trovare la società posizionata al vertice superiore, in quanto viene vista come un elemento sovraordinato in questi business model.

Per quanto riguarda la parte inferiore del *value trinagle*, troviamo come elementi: le risorse, i processi e i prodotti. Quest'ultimi non sono niente altro che necessari per far sì che i processi organizzativi interni diventino operativi. Infatti, la gestione operativa prende avvio dalle risorse, le quali entrano nel processo di trasformazione e permettono così la creazione di un output finale. Quando si parla di risorse, non si fa riferimento solamente alle risorse di carattere materiale (fisiche e di natura finanziaria), ma anche immateriale come, ad esempio, il marchio o il know how. Nel caso dell'*hybrid business model*, i ricercatori lo distinguono rispetto agli altri cinque modelli individuati nello studio, poiché non si attiva sulla base di specifiche linee operative dei *bulding blocks*, ma attraverso la distribuzione di valore agli

stakeholder<sup>81</sup>. Infatti, le organizzazioni ibride, come ad esempio le società benefit, integrano nella governance aziendale l'obiettivo sociale e/o ambientale, raggiungibile attraverso l'attività di business.

In ogni caso, è stato individuato un comune denominatore tra i diversi modelli di business sostenibili: la gestione improntata all'*integrated thinking*, ovvero considerare esplicitamente la connessione e le interdipendenze fra i vari *building blocks*, le unità operative, le funzioni e le pratiche manageriali. Quest'ultimi, non rappresentano niente altro che quei fattori necessari per adottare una strategia di sostenibilità proattiva, portando così l'impresa a creare effettivamente valore condiviso nel tempo<sup>82</sup>.

### **3.3 Impatti sulla governance aziendale**

La generazione di beneficio comune, attraverso l'attività di impresa, implica necessariamente pratiche coerenti e congrue all'interno dell'organizzazione per raggiungere tale scopo. Per questo, essere e fare impresa *for benefit* prevede l'adozione di nuovi modelli organizzativi e di management<sup>83</sup>, spesso accompagnati da un processo di cambiamento della cultura aziendale. Quest'ultima deve assumere

---

<sup>81</sup> C. Bagnoli, E. Gritti, M. Civiero, A. Maura, *Sustainable Business Model*. Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2020

<sup>82</sup> C. Mio, *L'azienda sostenibile*. Laterza, 2021

<sup>83</sup> C. Bellavite Pellegrini, R. Caruso, *Società Benefit profili giuridici ed economico aziendali*. Egea, 2020

un carattere pervasivo, ovvero deve essere accolta e recepita da tutti i membri dell'impresa. Infatti, la trasformazione in Società Benefit non rappresenta un mero passaggio formale, ma ha delle implicazioni importanti a livello organizzativo, di strategia e soprattutto di governance aziendale. Come sostiene l'economista Lorenzo Sacconi, nelle società benefit ci troviamo di fronte ad *“un modello di governo societario allargato, in base al quale chi gestisce un'impresa ha responsabilità che vanno dall'adempimento di doveri nei confronti dei proprietari, a quello verso tutti gli stakeholder dell'impresa”*<sup>84</sup>.

In termini generali, quando si parla di corporate governance è difficile darne una definizione univoca, in quanto diverse sono le concettualizzazioni che spaziano in base alla varietà degli stakeholder consideranti (azionisti, fornitori, consumatori etc.), e in base alla varietà degli organi societari o meccanismi che sono ritenuti responsabili della funzione del governo dell'impresa (top management, CdA, collegio sindacale, etc.). Nonostante ciò, una prima definizione che può essere presa in considerazione è quella di Borsa Italiana, che descrive la governance aziendale come *“il sistema delle regole secondo le quali le imprese sono gestite e controllate”*<sup>85</sup>. In altre parole, si tratta della predisposizione di una serie di norme, discipline e regolamenti che permettono agli amministratori e ai direttori

---

<sup>84</sup> L. Sacconi, *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

<sup>85</sup> Borsa Italiana S.p.A., Rapporto Codice di Autodisciplina, 1999

dell'impresa di superare con consapevolezza le sfide gestionali dell'azienda. Un'ulteriore definizione è quella fornita dagli "OECD Principles", secondo cui la corporate governance non è niente altro che l'insieme delle relazioni e dei processi che si interpongono tra il management aziendale, il consiglio di amministrazione, coloro che apportano capitale di rischio (shareholders) e più in generale, coloro che sono portatori di interessi rispetto all'azienda nel suo complesso<sup>86</sup>. Riassumendo, possiamo definirla da un alto, come un sistema di regole necessarie per guidare la struttura aziendale (funzionamento degli organi societari, loro composizione, interrelazione, poteri, responsabilità) dall'altro, come un insieme di processi che permettono di indirizzare l'attività dell'impresa e ne presiedono il controllo (processi amministrativi, sistemi di controllo interno), con lo scopo di salvaguardare e incrementare nel tempo il valore per gli azionisti e in generale per tutti gli altri stakeholder.

Per quanto riguarda le società benefit, si possono individuare tre aspetti di governance caratterizzanti ossia: il bilanciamento di logiche differenti, il monitoraggio delle azioni e dei risultati e la comunicazione esterna.

---

<sup>86</sup> OECD, OCDE. *The OECD principles of corporate governance*. Contaduría y Administración, 2004, 216

**Tabella 5: Profili di corporate governance nelle organizzazioni ibride**

<i>PROFILI DI CORPORATE GOVERNANCE DELLE ORGANIZZAZIONI IBRIDE</i>	<i>SFIDE</i>	<i>TENSIONI MANAGERIALI</i>
BILANCIAMENTO LOGICHE DIFFERENTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Presenza duplice mission: massimizzazione del profitto e massimizzazione benefici sociali e ambientali (impatto positivo o riduzione impatto negativo)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Mission drift” (allontanamento dalla duplice missioni): conflitti tra logiche differenti</i></li> </ul>
MONITORAGGIO AZIONI O RISULTATI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Azioni coerenti con gli interessi degli stakeholder esterni e con la struttura e le esigenze dell'organizzazione</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Problemi d'agenzia principale/agente.</i></li> <li>• <i>Divergenza mission e azioni</i></li> </ul>
COMUNICAZIONE ESTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Trasparenza</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Disclosure volontaria vs disclosure obbligatoria</i></li> <li>• <i>Asimmetria informativa</i></li> <li>• <i>Rischio greenwashing</i></li> </ul>

Fonte: R.Ferlito, R.Faraci (2021)

### *3.3.1 Bilanciamento di logiche differenti per il perseguimento del beneficio comune*

Come più volte ribadito nella trattazione, nel processo di trasformazione in società benefit, fondamentale è il momento in cui si vanno ad individuare le finalità di beneficio comune e le categorie di stakeholder che si andranno a soddisfare, dato che l'obiettivo è quello di garantire un bilanciamento degli interessi sia dei soci che dei terzi individuati come destinatari del beneficio comune. È evidente come il *dual*

*purpose* (creazione di profitto e beneficio comune) delle società benefit incida in termini di governance aziendale, e come una governance multistakeholder inadatta potrebbe generare un *mission drift*, ossia un allontanamento dagli obiettivi aziendali a causa del conflitto tra il raggiungimento dello scopo sociale-ambientale e la razionalità manageriale che considera prioritari gli obiettivi economico-finanziari<sup>87</sup>. Quindi, al fine di predisporre un'organizzazione interna funzionante, si dovranno individuare regole volte a favorire un corretto svolgimento del bilanciamento tra l'interesse dei soci e quello degli stakeholder, poiché, solo in questo modo, sarà possibile attuare il doppio scopo caratterizzante di tale fattispecie societaria<sup>88</sup>.

Il raggiungimento di questo obiettivo, inevitabilmente, richiede uno sforzo maggiore da parte degli amministratori, i quali, ogni qual volta si troveranno a prendere delle decisioni, dovranno tenere in considerazione tutti gli interessi degli stakeholder. La difficoltà aumenterà per tutte quelle decisioni che portano vantaggi ad alcuni, ma potenzialmente danneggiano gli altri. Perciò, è evidente come la cosiddetta “gestione bilanciata” non risulti semplice, né tantomeno costante, dovendosi adattare ai possibili cambiamenti degli interessi tutelati dei vari stakeholder, nonché alle variazioni del contesto circostante. Del resto, è proprio la

---

<sup>87</sup>R. Ferlito, R. Faraci., *Sostenibilità e sistemi di Corporate Governance delle società benefit: il caso Illycaffè*. FrancoAngeli, 2021

<sup>88</sup>E. Codazzi, *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

configurazione del bilanciamento visto come dovere e non come mera facoltà, a rappresentare quel *quid* in grado di attribuire alla fattispecie benefit carattere “innovativo”, altrimenti, se gli amministratori gestissero la società considerando una gerarchia tra scopo di lucro e finalità di beneficio comune, non sarebbe possibile cogliere la distinzione tra la società benefit e una qualsiasi società ordinaria che occasionalmente compie azioni *una tantum* di beneficio comune.

Accanto agli amministratori, un importante ruolo è anche quello svolto dai soci. Infatti, sebbene in linea generale è compito degli amministratori predisporre gli assetti societari adeguati, è però indubbio che i soci rappresentino i primi “organizzatori” della società al momento della sua costituzione. Per questo motivo, potrebbero svolgere un ruolo importante nell’indirizzare e/o fornire delle linee guida generali a cui gli amministratori si ispireranno per svolgere l’operazione di bilanciamento. Ad esempio, potrebbero stabilire un ordine di priorità tra le diverse finalità di beneficio comune, indicando magari anche la misura entro cui la società è disposta a sacrificare lo scopo di lucro in vista della soddisfazione degli altri interessi, nonché il *quantum* dell’impegno finanziario da dedicare al loro perseguimento<sup>89</sup>. Inoltre, insieme all’organo di controllo, potrebbero effettuare una supervisione in merito al perseguimento dello scopo di beneficio comune.

---

<sup>89</sup>E. Codazzi, *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



Comunque, entrambi i soggetti, amministratori e soci, non dovrebbero trascurare la possibilità di consentire anche una partecipazione all'attuazione delle finalità di beneficio comune e di monitoraggio dello stesso agli altri portatori di interesse, tenendo però in considerazione che, l'eventuale attribuzione di specifiche forme di partecipazione e/o di tutela agli *stakeholders*, potrebbe dar luogo ad una serie di costi a carico non solo della società, ma anche degli amministratori (esposti ad una possibile moltiplicazione di azioni di responsabilità nei loro confronti). Infatti, gli stakeholder tendono a sostenere a prescindere l'impatto positivo dell'impresa, senza magari considerare i rischi economici e finanziari a cui questa, con una struttura interna inadeguata, potrebbe andare in contro.

Per questo motivo, è necessario bilanciare le richieste degli stakeholder esterni con le esigenze e le caratteristiche dell'organizzazione interna, garantendo un continuo equilibrio. Ovviamente, non è da escludere anche il rischio che la rappresentanza degli interessi degli *stakeholders* all'interno della società potrebbe intensificare i conflitti di interessi, portando così ad un appesantimento del processo decisionale, data la continua ricerca e mediazione tra i vari gruppi di interessi<sup>90</sup>.

---

<sup>90</sup>V. Calandra Buonauro, *Responsabilità sociale dell'impresa e doveri degli amministratori*, in AA.VV., *Studi in onore di Pier Giusto Jaeger*, Milano, 2011

### *3.3.2 Il monitoraggio delle azioni e dei risultati: nuove competenze per la rilevazione dei fatti aziendali*

Nel momento in cui avviene la trasformazione in società benefit, un'attività cardine è quella di raccolta e misurazione dei fatti aziendali in relazione all'impatto che questi hanno sul beneficio comune. La rilevazione e la rendicontazione di tali dati è essenziale per una società benefit, in quanto sono proprio questi che la contraddistinguono rispetto a una qualsiasi altro tipo di società. Non a caso, uno degli obblighi legislativi è la redazione di una relazione di impatto, di cui uno degli elementi principali è la misurazione dell'impatto generato.

Dal punto di vista operativo, per poter garantire una misurazione più corretta possibile, due sono gli aspetti necessari da prendere in considerazione: la qualità del sistema informativo, inteso come la capacità di quest'ultimo di raccogliere in maniera puntuale ed esatta le informazioni, e la presenza di un personale competente e capace di elaborare, nonché comprendere, i dati raccolti.

Dato che tutte le attività avranno, in maniera più o meno visibile, un impatto sul beneficio comune, le rilevazioni che vengono effettuate dovrebbero riguardare tutte le aree aziendali. A tal proposito, in tutta l'organizzazione, in maniera trasversale, saranno necessarie figure professionali capaci di seguire il processo di rilevazione sia qualitativa che quantitativa dei dati. A seconda delle dimensioni dell'impresa, potrebbe essere prevista la costruzione di un gruppo di lavoro che abbia lo specifico incarico di valutare continuamente l'impatto delle varie attività aziendali, e di

predisporre tutto il materiale che risulterà essere necessario per la redazione della relazione annuale di impatto. In ogni caso, per poter adempiere e svolgere al meglio questa attività, le imprese benefit si troveranno probabilmente a dover modificare il loro processo di reclutamento e ad implementare attività di formazione del personale, in modo da “alimentare” sempre di più le competenze specifiche nell’organizzazione, le quali non dovranno più essere focalizzate al risultato ma all’impatto<sup>91</sup>. Quindi, sin dal momento in cui avviene la selezione del personale, l’impresa dovrà valutare non soltanto le capacità e le competenze professionali del soggetto, ma anche la sua sensibilità ed attenzione alle finalità di beneficio comune. Successivamente, determinante sarà il processo di formazione, che dovrà essere continuo, permettendo così da un lato, la creazione di una cultura aziendale orientate al beneficio, dall’altro, di generare un miglioramento in termini operativi. In merito a quest’ultimo aspetto, un’evidente problematica che è emersa nelle società benefit, è legata alla diffusione di una visione strategica all’interno dell’organizzazione non tanto in termini culturali, ma piuttosto in termini strettamente operativi. La difficoltà riguarda l’integrazione degli obiettivi di sostenibilità e di beneficio comune all’interno delle pratiche gestionali ordinarie<sup>92</sup>. Nelle società benefit, un manager è chiamato a perseguire molteplici finalità,

---

<sup>91</sup>C. Bellavite Pellegrini, R. Caruso, *Società Benefit profili giuridici ed economico aziendali*, Egea, 2020

<sup>92</sup> Ibidem

trovandosi così a dover affrontare una complessità maggiore da gestire rispetto invece a un manager il cui unico obiettivo è la massimizzazione dei margini operativi. Per questo motivo, molte imprese hanno avviato processi interni di formazione coinvolgendo la struttura nell'applicazione degli standard di valutazione richiesti in fase di reporting, in modo da identificare le aree di miglioramento nell'ambito delle pratiche delle diverse funzioni<sup>93</sup>.

Accanto a queste pratiche più strettamente “formative”, alcune società hanno iniziato anche a adottare altri strumenti, come l'introduzione di obiettivi di sostenibilità e impatto all'interno delle valutazioni delle performance del management<sup>94</sup>. In linea generale, la gestione per obiettivi è uno strumento utile, in quanto permette un decentramento di responsabilità e di autorità con lo scopo di ottenere la massima partecipazione delle risorse umane al conseguimento dei risultati aziendali. In questo modo, si consente di coinvolgere attivamente i dipendenti e di responsabilizzarli, aumentando così la soddisfazione e l'impegno sul lavoro. Allo stesso tempo, permette anche di individuare il fabbisogno formativo e quindi capire dove l'azienda deve intervenire per migliorare le proprie performance.

---

<sup>93</sup> C. Bellavite Pellegrini, R. Caruso, *Società Benefit profili giuridici ed economico aziendali*. Egea, 2020

<sup>94</sup> PCW, *Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale: concetti chiave, aspetti evolutivi e il punto di vista delle imprese*, 2021

### 3.3.3 *La trasparenza nella comunicazione esterna: difficoltà della misurazione attraverso indicatori specifici e la sovrapposizione con gli altri strumenti di reporting*

Un principio fondamentale per le società benefit è quello della trasparenza, che si traduce operativamente nell'impegno a valutare e rendicontare pubblicamente i propri risultati e impatti sulla società in modo strutturato e costante nel tempo<sup>95</sup>.

La trasparenza nella comunicazione è un carattere fondamentale per queste imprese, onde evitare il fenomeno del *greenwashing*. Quest'ultimo si verifica ogni qual volta si utilizza la comunicazione come strumento per apparire più sostenibili di quanto si è nella realtà. Tale rischio deve essere azzerato per questo tipo di società, altrimenti la loro credibilità verrebbe meno, generando impatti rilevanti da un punto di vista reputazionale tali da inficiare poi anche sulla sfera economico-finanziaria. Non a caso, al fine di evitare questo rischio, la normativa è intervenuta, e ha predisposto come obbligo per queste società la redazione annuale concernente il perseguimento del beneficio comune. Attraverso quest'ultima, l'impresa dà conto dei propri impegni, risultati e impatti in termini di governo dell'impresa, di relazione con i lavoratori e con gli altri stakeholder, di impegno per l'ambiente. Nonostante la normativa, una difficoltà ricorrente per molte imprese risiede

---

<sup>95</sup> NIBR – Network Italiano Business Reporting, *Linee Guida sul Reporting delle Società Benefit*, 2019

nell'utilizzo di strumenti e metriche tali da far emergere e valorizzare appieno il loro specifico beneficio comune. Infatti, lo standard di valutazione esterno richiesto dalla legge può essere utile per osservare l'impegno generale dell'impresa, ovvero quello di operare in modo responsabile e sostenibile nei confronti dei portatori di interesse, ma può non essere in grado di cogliere le differenze e le specificità nelle quali le imprese tendono a identificare il proprio essere benefit<sup>96</sup>. Questo potrebbe portare alla creazione di asimmetrie informative tra impresa e gli stakeholder, aggravando così il rischio di *greenwashing*. A tal fine, si rende necessario integrare la reportistica con degli indicatori d'impatto ad hoc, definiti dalle stesse imprese, attraverso i quali descrivere e rendicontare l'impegno e i risultati ottenuti in termini di beneficio comune. Tuttavia, ad oggi, risulta piuttosto complicato orientarsi in questo senso, a causa dell'assenza di un'indicazione chiara rispetto alla metodologia di identificazione degli indicatori e di valutazione degli impatti, così come rispetto ai criteri del reporting. Il tutto è aggravato dal fatto che spesso ci si trova di fronte ad aspetti che difficilmente sono misurabili e quantificabili.

Un altro tema critico riguardante la comunicazione esterna delle società benefit, è il rapporto tra la relazione d'impatto e gli altri strumenti di reporting.

Uno dei documenti più affini alla relazione di impatto è la cosiddetta Dichiarazione di carattere non finanziario (DNF). Attualmente, sono diverse le imprese *for benefit*

---

<sup>96</sup> PCW, *Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale: concetti chiave, aspetti evolutivi e il punto di vista delle imprese*, 2021

che per legge o per volontà personale redigono tale documento di sostenibilità, il quale però la legge non riconosce sufficiente a tal punto da adempiere alla funzione di relazione d'impatto. Nonostante questo, è inutile negare che spesso le organizzazioni si trovano a redigere due relazioni in cui si verificano delle sovrapposizioni, poiché molti degli argomenti e aspetti inseriti nella DNF, sono poi quelli che dovranno essere presenti anche nella relazione d'impatto. Inoltre, negli ultimi anni si incomincia ad intravedere sempre più il tema dell'integrazione della rendicontazione di carattere non finanziario con quella economico-finanziaria.

A tal proposito, ci si potrebbe chiedere se è opportuno affrontare i due temi separatamente, in quanto spesso il beneficio comune è strettamente connesso all'attività di business. Infatti, redigere due documenti separati, potrebbe aumentare il rischio di alimentare, anziché superare, la contrapposizione concettuale tra profitto e creazione di valore<sup>97</sup>.

### **3.4 Impatti economici e aspetti fiscali**

#### *3.4.1 Riduzione del rischio e minor costo del capitale per le società benefit*

Nella letteratura economica diversi sono stati gli studi in cui si è cercato di analizzare la relazione che sussiste tra le performance finanziarie di un'impresa e

---

<sup>97</sup> PCW, *Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale: concetti chiave, aspetti evolutivi e il punto di vista delle imprese*, 2021

quelle non finanziarie. Da sempre ci si è chiesti se la sostenibilità rappresenti un solo costo per l'azienda, oppure nel lungo periodo generi un effetto positivo dal punto vista economico-finanziario. In particolar modo, un filone di letteratura si è focalizzato sull'impatto che le politiche ambientali e sociali hanno sul costo del capitale e sul rischio connesso a tali attività. Recentemente si è osservato che imprese con migliori standard di sostenibilità beneficiano di un più basso costo del debito e del capitale proprio, grazie a una riduzione del rischio<sup>98</sup>. Infatti, nell'ottica dell'investitore, le imprese più sostenibili sono quelle che negli anni a venire risultano meno rischiose rispetto ad altre imprese, in quanto, attraverso le politiche ambientali e/o sociali implementate nelle loro strategie, riducono tutta una serie di rischi futuri, come ad esempio quello relativo al fenomeno del cambiamento climatico. Per questo motivo, gli investitori, soprattutto quelli più attenti alle tematiche di sostenibilità, preferiscono indirizzare le loro risorse finanziarie verso queste società, caratterizzate da un importante scopo sociale e/o ambientale, e sono disposti a farlo anche accettando, a fronte di un minor rischio, un rendimento finanziario più basso del capitale investito rispetto agli investitori tradizionali.

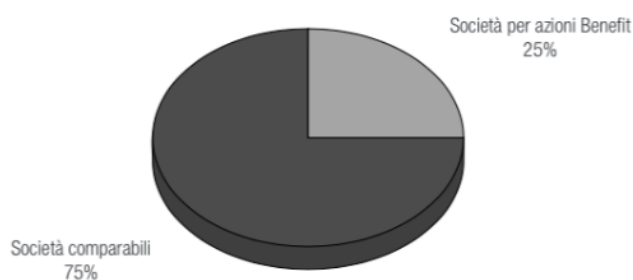
---

<sup>98</sup>E. Glingler, Q. Moreau, *Climate risk and Capital structure* (No. 3327185) Université Paris-Dauphine Research, 2021; P. Bolton, M. Kacperczyk, *Global pricing of carbon-transition risk* (No. w28510), National Bureau of Economic Research, 2021; L. Alessi, E. Ossola, R. Panzica, *What greenium matters in the stock market? The role of greenhouse gas emissions and environmental disclosures*, *Journal of Financial Stability*, 54, 100869, 2021



Nel caso delle società benefit, essendo quest'ultime spesso non quotate, non è possibile calcolare il costo del capitale facendo riferimento a grandezze correnti, ciò che si può andare ad osservare sono quelle contabili. Un'analisi empirica realizzata da Pellegrini, Canna e Dallochio nel libro *“Società Benefit: profili giuridici ed economico aziendali”*, ha cercato di verificare l'impatto della forma società benefit sul costo del capitale, studiando la relazione tra alcune specifiche variabili e le performance operative delle imprese, espresse in termini di rendimento atteso del capitale (ROE) e rendimento atteso degli asset (ROA). Nel seguente studio, il campione è composto da società benefit e società non benefit comparabili, più nello specifico, per ciascuna società benefit sono state considerate tre società non benefit. Tale comparazione è stata realizzata proprio per mettere a confronto il costo del capitale per una società benefit, con il costo del capitale di una società non benefit, considerando un analogo livello di rischio.

**Figura 10: Composizione del campione**



Fonte: C. Bellavite Pellegrini, R. Caruso (2020)

Una prima analisi che è stata realizzata riguarda le statistiche descrittive e mostra come, per le grandezze contabili e finanziarie, si evidenzia per le società benefit un rapporto più elevato di debito su capitale rispetto alle società non benefit. Tuttavia, allo stesso tempo, il valore mediano risulta più basso per le società comparabili.

Per questo motivo, gli autori sono andati ad analizzare come alcune grandezze possano incidere sulle performance operative, ovvero come incidano su ROE e ROA. La prima ipotesi della ricerca è stata quella di verificare l'esistenza di una relazione positiva tra essere società benefit e il ROE. Mentre, la seconda ipotesi, consisteva nel verificare l'esistenza di una relazione positiva tra l'utilizzo della leva finanziaria da parte delle società benefit e il ROA.

I risultati della ricerca hanno confermato le ipotesi di partenza, ovvero si verifica un aumento delle performance operative per le società benefit. Le ragioni di tale risultato sono legate al fatto che le società *for benefit* hanno una migliore e più trasparente gestione del debito, per cui gli intermediari finanziari e gli investitori sono maggiormente disposti a fornire in prestito il proprio denaro. Questo accade per due motivi: da un lato, sono favorevoli verso tematiche sociali e ambientali, dall'altro, perché consapevoli che le società benefit hanno una maggiore capacità di valorizzare i propri asset e di remunerare il capitale di rischio. Quindi, si può dedurre che la qualifica di società benefit, può effettivamente portare ad una minimizzazione del rischio e quindi, di conseguenza, a un minor costo del capitale.

In conclusione, in linea con quanto affermano da altri studi, le società con migliori standard di sostenibilità, essendo quelle anche con una migliore *disclosure* e con un maggior grado di trasparenza, beneficiano di un minore costo del capitale proprio grazie alla riduzione della percezione del rischio e delle asimmetrie informative.

#### 3.4.2 *Miglioramento delle performance aziendali*

Il precedente paragrafo ha posto l'attenzione sugli effetti positivi che si generano per le imprese benefit sul costo del capitale. Tuttavia, spesso ciò che ci si domanda è se tale trasformazione permetta anche di ottenere un vantaggio visibile sulle performance aziendali. In termini generali, seppure non sia presente un'analisi che dimostri una relazione positiva tra l'essere società benefit e performance, diversi sono gli studiosi che hanno indagato su come la sostenibilità possa incidere positivamente sulle performance aziendali<sup>99</sup>. Proprio un recente studio della PricewaterhouseCoopers dichiara che la sostenibilità sta emergendo come un driver di mercato che possiede il potenziale per aumentare i profitti e presentare opportunità di creazione di valore<sup>100</sup>. Infatti, incorporando la sostenibilità all'interno dell'impresa, le aziende saranno in grado di ottenere dei risparmi di costi grazie principalmente all'innovazione, all'uso efficiente delle risorse ed ai maggiori ricavi realizzabili attraverso prodotti più sostenibili. A tale riguardo, per dimostrare

---

<sup>99</sup> G. L. Clark, A. Feiner, M. Viehs, *From the stockholder to the stakeholder: how sustainability can drive financial outperformance*, University of Oxford, marzo, 2015

<sup>100</sup> Ibidem

come l'innovazione e creazione di un prodotto sostenibile possano avere un impatto sostanziale sui ricavi di un'azienda, si riporta l'esempio della Philips, società tecnologica olandese che attraverso la vendita di prodotti green ha raggiunto 11,8 miliardi di euro, rappresentando una quota del 51% dei ricavi totali<sup>101</sup>.

Nel 2019, un'ulteriore ricerca in merito a questa tematica è stata effettuata dalla McKinsey. Nello studio si individuano cinque modi attraverso cui avviene la creazione di valore per un'impresa che ha integrato al proprio interno gli aspetti ESG (environmental, social and governance)<sup>102</sup>:

1. Crescita della top-line, in quanto una forte proposta ESG aiuta le aziende a sfruttare nuovi mercati ed espandersi in quelli esistenti. Quando le autorità di governo si fidano degli attori aziendali, è più probabile che concedano loro l'accesso, le approvazioni e le licenze, offrendo così nuove opportunità di crescita. Inoltre, le imprese possono anche guidare le preferenze dei consumatori; infatti, la ricerca dimostra che i clienti affermano di essere disposti a pagare di più per "diventare ecologici".
2. Riduzione dei costi, infatti, un'esecuzione efficace di strategie ESG può aiutare a combattere l'aumento delle spese operative. Ad esempio, i costi

---

<sup>101</sup> G. L. Clark, A. Feiner, M. Viehs, *From the stockholder to the stakeholder: how sustainability can drive financial outperformance*, University of Oxford, marzo, 2015

<sup>102</sup> W. Henisz, T. Koller, R. Nuttall, *Five ways that ESG creates value - getting your environmental, social, and governance (ESG) proposition right links to higher value creation. Here's why*, McKinsey Quarterly, novembre, 2019

delle materie prime (acqua, energia etc.) possono essere ridotti e, secondo l'analisi di McKinsey, ciò può influire sui profitti operativi fino al 60%.

3. Riduzione degli interventi legali, dato che una proposta di valore ESG può consentire alle aziende di ottenere una maggiore libertà strategica, allentando la pressione normativa. In effetti, in tutti i settori e le aree geografiche, essere più sostenibili aiuta le aziende da un lato, a ridurre il rischio di azioni governative avverse, dall'altro, ad ottenere il sostegno del governo.
4. Aumento della produttività dei lavoratori, infatti, un orientamento forte verso la sostenibilità può aiutare le aziende ad attrarre e trattenere dipendenti di qualità, migliorare la loro motivazione instillando un senso di scopo e aumentando così la produttività in generale. Inoltre, è stato a lungo osservato che i dipendenti con un senso non solo di soddisfazione ma anche di connessione hanno prestazioni migliori. Più forte è la percezione dell'impatto di un dipendente sui beneficiari del proprio lavoro, maggiore è la motivazione del dipendente ad agire in modo "prosociale".
5. Ottimizzazione degli investimenti e degli asset, poiché una proposta ESG forte può portare ad un aumento dei rendimenti degli investimenti assegnando capitale per opportunità più promettenti e sostenibili (ad esempio, energie rinnovabili, riduzione dei rifiuti), ed evitando, invece,

investimenti che potrebbero non ripagare a causa di problemi ambientali più a lungo termine.

**Figura 11: Cinque modi di creazione di valore attraverso l'integrazione dei fattori ESG**

	<b>Strong ESG proposition</b> (examples)	<b>Weak ESG proposition</b> (examples)
Top-line growth	Attract B2B and B2C customers with more sustainable products Achieve better access to resources through stronger community and government relations	Lose customers through poor sustainability practices (eg, human rights, supply chain) or a perception of unsustainable/unsafe products Lose access to resources (including from operational shutdowns) as a result of poor community and labor relations
Cost reductions	Lower energy consumption Reduce water intake	Generate unnecessary waste and pay correspondingly higher waste-disposal costs Expend more in packaging costs
Regulatory and legal interventions	Achieve greater strategic freedom through deregulation Earn subsidies and government support	Suffer restrictions on advertising and point of sale Incur fines, penalties, and enforcement actions
Productivity uplift	Boost employee motivation Attract talent through greater social credibility	Deal with "social stigma," which restricts talent pool Lose talent as a result of weak purpose
Investment and asset optimization	Enhance investment returns by better allocating capital for the long term (eg, more sustainable plant and equipment) Avoid investments that may not pay off because of longer-term environmental issues	Suffer stranded assets as a result of premature write-downs Fall behind competitors that have invested to be less "energy hungry"

Fonte: W. Henisz, T. Koller, R. Nuttall (2019)

### 3.4.3 *La normativa e il trattamento fiscale delle società benefit*

Nell'ordinamento italiano la normativa vigente non prevede regole fiscali specifiche che disciplinano lo svolgimento dell'attività della società benefit, né tantomeno specifici vantaggi fiscali, contributivi o agevolativi.

L'unico intervento volto a sostenere e a rafforzare tale modello di imprese nel territorio nazionale è stato il Decreto Rilancio (DL 34/2020 convertito in L. 77/2020). Quest'ultimo ha introdotto<sup>103</sup>:

- i costi di costituzione o “trasformazione” in società benefit, compresi quelli notarili e di iscrizione nel registro delle imprese, nonché le spese inerenti all'assistenza professionale e alla consulenza, sostenute e direttamente destinate alla costituzione o alla trasformazione in società benefit.
- un contributo sotto forma di credito d'imposta nella misura del 50%, il quale riconoscimento avviene nel rispetto delle condizioni e dei limiti di cui al regolamento “*de minimis*”.

Quindi, la normativa prevede come sola agevolazione fiscale quella relativa al credito di imposta, il quale rientra nella categoria degli aiuti c.d. *de minimis* ai sensi della normativa comunitaria, in forza della quale un'impresa beneficiaria (la società benefit) o un ente senza scopo di lucro non può ricevere, nel corso di tre esercizi annuali, un ammontare di agevolazioni in denaro superiore a 200.000 euro, ad

---

<sup>103</sup> Decreto-legge, 19 maggio 2020, n.34

eccezione del settore agricolo, in cui non deve essere superiore a 25.000 euro, e del settore della pesca e dell'acquacoltura dove non deve superare i 30.000 euro (Regolamenti UE nn. 1407 e 1408 del 2013 e n. 717 del 2014). Per quanto riguarda il limite massimo dell'importo degli aiuti *de minimis*, questo può essere raggiunto con un solo tipo di agevolazione, oppure attraverso la somma delle agevolazioni ottenute con diverse tipologie di aiuti che vanno imputate nel momento della loro concessione. Infine, tale credito d'imposta è utilizzabile esclusivamente mediante compensazione delle imposte e dei contributi previdenziali dovuti dai soggetti erogatori ai sensi dell'art.17 del D. Lgs. n. 241/1997, ciò significa che non può essere chiesto a rimborso e non entra nel calcolo della base imponibile delle imposte sui redditi e dell'IRAP. L'importo massimo utilizzabile in compensazione è pari ad euro 10.000 per ciascun contribuente.

Riassumendo, al momento il legislatore non ha riconosciuto alcun tipo di vantaggio alla società che si costituiscono o si trasformano in Benefit, ad eccezione del credito d'imposta, e non risultano né altre norme di legge né precedenti giurisprudenziali e/o documenti di prassi dell'Amministrazione finanziaria volti a disciplinare con chiarezza tale aspetto. Le disposizioni vigenti che regolano la società benefit ne hanno delineato i tratti essenziali, tralasciando però alcuni punti critici, tra questi il più rilevante è il trattamento fiscale dei costi afferenti alla sfera delle attività per il perseguimento delle finalità di beneficio comune. Infatti, ciò che non viene considerato, è la possibilità che il bilanciamento delle attività *for profit* con quelle



*benefit* potrebbe generare maggiori costi. Quest’ultimi sono, con più probabilità, imputabili alla volontà di svolgere l’attività di impresa in modo sostenibile, e spesso riconducibili all’allestimento di processi produttivi maggiormente sostenibili o ad una gestione più attenta al loro impatto risultano fisiologicamente collegati all’attività dell’impresa. Si pensi, per esempio, alle aziende che operano nei settori agroalimentare e farmaceutico, dove lo scopo *benefit* può essere valorizzato grazie all’organizzazione di processi produttivi più ecosostenibili, volti alla creazione di prodotti naturali e facilmente riciclabili, ideati anche in considerazione delle esigenze di alcuni clienti con particolari difficoltà ad assimilare i prodotti comunemente offerti dal mercato<sup>104</sup>. Nonostante ciò, secondo la legge, l’impresa non potrà dedurre tali spese poiché l’agenzia delle entrate non le considera strettamente correlate alla realizzazione di ricavi, quindi non deducibili fiscalmente. Probabilmente la motivazione per cui il legislatore oggi preferisce non introdurre alcun tipo di beneficio fiscale per la trasformazione in società *benefit*, potrebbe essere per evitare il rischio che questo possa in qualche modo “inquinare” le ragioni della trasformazione in senso opportunistico, nonostante tale problematica potrebbe essere ridotta collegando il vantaggio a specifici risultati in termini di beneficio comune<sup>105</sup>. La dottrina si è soffermata su tale aspetto e ha osservato che i costi

---

<sup>104</sup> Dossier Diritto, Sen. Del Barba M., *Le Società Benefit*, Puls Plus 24 Diritto, maggio 2017

<sup>105</sup> PCW, *Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale: concetti chiave, aspetti evolutivi e il punto di vista delle imprese*, 2021

sostenuti per il perseguimento delle finalità di beneficio comune, specificatamente indicate nell'oggetto sociale, sono spesso strettamente connessi all'attività economica dell'impresa, e quindi non presentino alcun profilo problematico in relazione al principio di inerenza, attesa l'indissolubile correlazione tra la spesa e l'impresa<sup>106</sup>. Il principio generale di inerenza è quel principio secondo cui *“le spese e gli altri componenti negativi diversi dagli interessi passivi, tranne gli oneri fiscali, contributivi e di utilità sociale, sono deducibili se e nella misura in cui si riferiscono ad attività o bene da cui derivano ricavi o altri proventi che concorrono a formare il reddito o che non vi concorrono in quanto esclusi.”*<sup>107</sup> Quindi, sulla base di tale principio, la deducibilità dei costi per le società benefit è condizionata da una stretta inerenza, dato che i costi sostenuti rientrano nell'ambito dell'attività svolta dall'impresa e sono pertanto funzionali alla formazione del reddito. Secondo il principio, anche l'eventuale minore marginalità dei ricavi non può essere oggetto di contestazione da parte dell'Amministrazione finanziaria. Certamente, ci si potrebbe trovare di fronte ad una situazione di limitazione della deducibilità dei costi, ad esempio in assenza di quel legame diretto tra beneficio comune ed attività economica. In ogni caso, una soluzione che permette all'impresa di dimostrare la natura di tali costi, è la relazione annuale di impatto. Quest'ultima, per l'appunto,

---

<sup>106</sup> PCW, *Le società benefit: un nuovo paradigma imprenditoriale: concetti chiave, aspetti evolutivi e il punto di vista delle imprese*, 2021

<sup>107</sup> TUIR, art. 109, comma 5

struttura ed illustra gli obiettivi specifici e generali che la società intende realizzare, definendo le singole attività che sono state svolte per il loro raggiungimento nell'esercizio passato, e fissando gli obiettivi da raggiungere per l'esercizio successivo. Tale attività consente di individuare i costi sostenuti e da sostenere per il perseguimento degli obiettivi, i quali poi andranno a confluire nel bilancio d'esercizio. In conclusione, secondo la dottrina, tali costi possono essere deducibili secondo il generale principio di inerenza in quanto, seppur sostenuti per il perseguimento di finalità non esclusivamente lucrative, sono comunque intrinsecamente correlati all'attività economica caratterizzata dall'ulteriore finalità di beneficio comune.

## CAPITOLO 4

### LA SOSTENIBILITÀ NEL SETTORE MODA E IL CASO AZIENDALE DOUCAL'S

In questo ultimo capitolo verrà presentata una realtà aziendale italiana operante nel settore calzaturiero: l'azienda Doucal's, situata nel distretto marchigiano di Montegranaro, orientata a diventare società benefit ed eventualmente anche B Corp. Prima di conoscere la storia dell'azienda e le sue strategie di sostenibilità, di seguito si indagano i principali motivi per cui sempre più grande è l'interesse delle imprese italiane del *fashion* nella trasformazione in società benefit.

#### **4.1 La sostenibilità nel settore della moda**

##### *4.1.1 L'impatto ambientale e sociale nel fashion*

L'attenzione crescente ai temi legati alla responsabilità sociale e alla sostenibilità ha portato a far sì che anche l'industria della moda abbia attribuito un'importanza crescente ai principi di sostenibilità, incorporando lo sviluppo sostenibile nelle

strategie di base e nel core business<sup>108</sup>. La maggiore sensibilità, soprattutto dei consumatori finali verso le questioni correlate alla sostenibilità, impone ai brand della moda di migliorare la loro reputazione, inglobando le problematiche legate alla responsabilità sociale e alla sostenibilità nella loro proposta di valore. Quindi, rivisitare prodotti, servizi e processi manageriali nella direzione dello sviluppo sostenibile e creare nuovi modelli di business socialmente responsabili, stanno diventando le dimensioni chiave per creare valore anche per queste aziende.

Da diversi anni la direzione che le case della moda stanno intraprendendo è quella dello *slow fashion*, una tendenza che nasce in contrapposizione al cosiddetto *fast fashion*. Quest'ultima è una strategia di mercato che consiste nell'offrire una grande quantità di prodotti a prezzi relativamente bassi, andando però a discapito della qualità, e generando costi significativi che sono sostenuti da altre persone e dall'ambiente. Il *fast fashion* amplifica il bisogno di possedere l'ultima novità e la sensazione che ripetere un outfit già proposto sia un errore. Al fine di alimentare questo meccanismo, le catene di abbigliamento *low cost*, riducono i costi e accelerano i tempi di produzione intervenendo su due fronti: sullo sfruttamento della manodopera e sulla qualità delle materie prime. Per quanto riguarda la manodopera, l'obiettivo è quello di averla a basso costo, esportando la produzione

---

<sup>108</sup> P. Gazzola P, E. Pavione, M. Dall'Ava, *I differenti significati di sostenibilità per le aziende del lusso e della moda: case studies a confronto*, Business and Management Sciences International Quarterly Review, Pavia University Press, febbraio, 2020

in quei paesi meno attenti alle esigenze salariali e alla qualità di vita dei lavoratori. Per quanto riguarda le materie prime, i tessuti che vengono utilizzati sono di scarsa qualità in quanto spesso contenenti poliestere, principale responsabile delle microplastiche presenti nei mari e che rende il tessuto non biodegradabile e poco traspirabile, non adatto a stare a contatto con la pelle perciò nocivo non solo per l'ambiente, ma anche per l'uomo<sup>109</sup>. Contrariamente, lo *slow fashion* promuove un modello di produzione che rispetti le persone, l'ambiente e gli animali. In quanto tale, spesso coinvolge gli artigiani locali e l'uso di materiali eco-compatibili, con l'obiettivo di preservare l'artigianato e l'ambiente e, in definitiva, fornire valore sia ai consumatori sia ai produttori. Il prodotto deve essere realizzato in modo che duri nel tempo, lavorato da una manodopera pagata in maniera equa e realizzato con materiali di qualità ed ecosostenibili. Perciò, scegliendo la *slow fashion*, si decide di acquistare di meno ma con maggiore qualità e con la certezza di una durata più lunga.

Nonostante gli aspetti sociali ed ambientali dovrebbero andare di pari passo ed essere affrontati in maniera integrata, nel settore moda la dimensione ambientale della sostenibilità risulta più dominante rispetto alle altre. Si verifica ciò in quanto oggi è ormai dimostrato che l'industria tessile è una delle più inquinanti della Terra.

---

<sup>109</sup> F. Caniato, M. Caridi, L. Crippa, A. Moretto., *Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research*, International journal of production economics, febbraio, 2012

Infatti, secondo uno studio del “*Nordic Fashion Council*”, l’industria della moda rappresenterebbe la seconda industria più inquinante al mondo, seconda solamente a quella petrolifera. Questo accade poiché è un settore ad alto consumo idrico, ad elevate emissioni di CO2 e produttore di un’elevata massa di rifiuti spesso difficili da riciclare o recuperare in qualche modo. Più nello specifico, l’insostenibilità della *fashion industry* dal punto di vista ambientale si verifica principalmente nelle fasi di produzione, approvvigionamento, distribuzione, utilizzo e smaltimento<sup>110</sup>.

Per quanto riguarda la fase di produzione, l’impatto si verifica a causa della grande quantità di sostanze chimiche e di acqua utilizzate per la realizzazione dei prodotti<sup>111</sup>. Infatti, a generare un elevato impatto ambientale sono in particolare le fasi di tintura, asciugatura e finissaggio, che richiedono un uso intensivo di prodotti chimici e risorse naturali, ma anche l'utilizzo di fibre, come il cotone, la lana e materiali sintetici, i quali hanno un notevole impatto ambientale. Infatti, la produzione di lana e cotone richiedono grandi quantità di acqua e pesticidi, mentre le fibre sintetiche vengono estratte da risorse non rinnovabili e necessitano di una notevole energia per essere prodotte<sup>112</sup>. In ogni caso, per poter ridurre tale impatto, una soluzione potrebbe essere quella di investire in tecnologie più efficienti che

---

<sup>110</sup> C. Perris, O. Portoghese, F. Portoghese, *Verso una moda sostenibile*, Youcanprint, 2020

<sup>111</sup> S. Y. Lakhal, H. Sidibé, S. H'Mida, *Comparing conventional and certified organic cotton supply chains: the case of Mali*, International journal of agricultural resources, governance and ecology, 2008

<sup>112</sup> F. Caniato, M. Caridi, L. Crippa, A. Moretto., *Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research*, International journal of production economics, febbraio, 2012

permettano il riutilizzo di risorse idriche dei processi produttivi, oppure sostituire le sostanze chimiche con prodotti più naturali e meno inquinanti per l'ambiente. Per quanto riguarda le materie prime, molti studi suggeriscono la sostituzione con fibra organica, ovvero fibre che nutrono il suolo da cui provengono e si ottengono senza l'utilizzo di insetticidi tossici, erbicidi o fungicidi (alcuni esempi di fibre organiche sono il cotone organico, lana organica, kapok e seta). Attraverso questa strategia si potrebbero ridurre gli effetti collaterali di prodotti chimici, della scarsità di risorse naturali e dell'emissioni di CO<sub>2</sub><sup>113</sup>.

Un'altra problematica rilevante, che incide molto dal punto di vista ambientale, è quella riguardante la logistica. L'inquinamento ambientale causato dai trasporti è da tempo riconosciuto come una delle maggiori sfide nel processo di filiera. Il trasporto di merci è una parte importante del processo di distribuzione della moda, in quanto spesso prevede il movimento e lo stoccaggio di materie prime e prodotti da un paese all'altro. A tal proposito, un esempio proposto da Nayak Rajkishore, nel libro *“Supply Chain Management and Logistics in the Global Fashion Sector: The Sustainability Challenge”*, è quello dell'Australia. L'Australia, ad oggi, è il più grande produttore di lana della migliore qualità, tuttavia, negli ultimi anni tutte le unità di lavorazione della lana sono state chiuse. Ciò ha comportato che la lana debba essere trasportata in altri paesi per poter essere lavorata, e spesso la scelta

---

<sup>113</sup> Y. Chouinard, M.S. Brown, *Going organic: converting Patagonia's cotton product line*, Journal of Industrial Ecology, 1997



ricade nei paesi in via di sviluppo, come Cina, India e Vietnam. Terminata la lavorazione, i capi di abbigliamento torneranno in Australia, i quali verranno poi trasportati nuovamente dall'Australia nei centri di distribuzione di altri paesi sviluppati in cui i prodotti saranno poi destinati alla vendita. Come evidenzia Nayak, tutti questi processi comportano trasporti extra, i quali rappresentano una delle principali causa di inquinamento ambientale<sup>114</sup>. Quindi, col fine di ottenere una logistica più verde, dovrebbero essere incentivati altri approcci come il consolidamento dei fornitori, la riprogettazione del processo della catena di approvvigionamento, l'ottimizzazione dei trasporti, il recupero dei rifiuti, il controllo delle emissioni e il trasporto ecologico possono contrastare l'impatto generato<sup>115</sup>.

Infine, non sono da escludere anche le fasi di utilizzo e smaltimento del prodotto che, seppure non pienamente gestite dall'impresa produttrice, generano degli impatti ambientali. Ad esempio, durante il lavaggio nel caso in cui il prodotto sia realizzato principalmente con fibre sintetiche queste rilasciano microfibre di plastica, le quali compromettono gli ambienti acquatici e marini, andando così ad interferire direttamente con il ciclo biologico dei pesci, e di conseguenza con quello alimentare dell'uomo. Anche la fase di smaltimento risulta essere problematica, in

---

<sup>114</sup> R. Nayak, *Supply Chain Management and Logistics in the Global Fashion Sector: The Sustainability Challenge*, Routledge, 2020, pagine 10-12

<sup>115</sup> Ibidem

quanto riciclare capi di abbigliamento è un'attività che risulta difficile, anche perché spesso impone elevati costi sia economici che ambientali<sup>116</sup>.

In conclusione, per realizzare beni sostenibili nel settore *fashion* è necessario intervenire sin dall'inizio, ovvero dalla loro progettazione fino alla distribuzione finale, coinvolgendo tutti gli anelli della catena del valore.

Comunque, nonostante l'attenzione sia maggiormente focalizzata sull'impatto ambientale, non è da escludere anche quello sociale. Dal punto di vista sociale le principali priorità del settore sono: i diritti dei lavoratori, il diritto alla salute, garantire retribuzioni eque (*living wage*) e trattamenti consoni dal punto di vista umanitario<sup>117</sup>.

#### *4.1.2 Il ruolo dell'Italia nel mercato globale della moda*

Per quanto riguarda l'Italia, l'attenzione alla sostenibilità nel settore moda negli ultimi anni ha assunto un'importanza maggiore, infatti, non a caso la Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI) considera oggi la sostenibilità una priorità e, in collaborazione con diversi brand nazionali e altri operatori del settore, sta lavorando allo sviluppo di standard sempre più rigorosi nel rispetto dell'ambiente e della salute. Nel 2011 la CNMI ha istituito il Tavolo di Lavoro sulla Sostenibilità, e successivamente sono nati la Commissione Sostenibilità e tre Gruppi di Lavoro:

---

<sup>116</sup> C. Perris, O. Portoghese, F. Portoghese, *Verso una moda sostenibile*, Youcanprint, 2020

<sup>117</sup> L. Andriola, *Moda e sostenibilità ambientale e sociale – principi, obiettivi e principali esperienze in atto*, Enea, 2016

Commissione Tecnica Chemicals, Commissione Tecnica Retail, Tavolo dei Laboratori di Analisi Chimiche. L'obiettivo del Comitato è quello di raggiungere sempre più alti standard di sostenibilità per l'Italia, in quanto leader mondiale del mercato del lusso nella moda (conta il 40% del fatturato lordo Europeo), e che l'attuazione di strategie di sostenibilità non rappresenti solo una scelta etica ma anche il giusto mezzo per creare un vantaggio concorrenziale nei confronti di quei mercati che vorrebbero competere con la produzione italiana (ad esempio il mercato Asiatico). Quindi, per l'Italia, l'apertura all'innovazione sostenibile potrebbe divenire un'eccezionale opportunità di sviluppo di qualità e di rinnovo del sistema<sup>118</sup>. Proprio per questo motivo, sempre più imprese italiane di moda si sono dotate di codici di condotta relativi alla tutela ambientale, alle condizioni di lavoro ed ai diritti del lavoratore. La Camera Nazionale della Moda Italiana ha promosso nel corso del 2012 un vero e proprio manifesto chiamato il “*Manifesto della sostenibilità per la moda italiana*”, che risulta organizzato per fasi della catena del valore, cui si aggiungono alcuni principi orizzontali (Figura 12).

Da un punto di vista più operativo, il CNMI ha inoltre sviluppato diverse Linee Guida che l'impresa possono seguire in modo da implementare più facilmente la sostenibilità al loro interno. Ad esempio, nel 2016, sono state definite le Linee Guida sui requisiti eco-tossicologici per gli articoli di abbigliamento, pelletteria,

---

<sup>118</sup> L. Andriola, *Moda e sostenibilità ambientale e sociale – principi, obiettivi e principali esperienze in atto*, Enea, 2016

calzatura e accessori, a servizio della filiera e volte alla progressiva riduzione dell'utilizzo di gruppi di sostanze chimiche nella filiera. In tale documento sono state delineate niente altro che linee guida utili per favorire una progressiva riduzione, ove possibile eliminazione, dell'utilizzo di gruppi di sostanze chimiche nella filiera, a beneficio dell'ambiente, dei consumatori e della collettività<sup>119</sup>. Le linee guida sono spesso oggetto di periodiche revisioni e integrazioni dettate dal progredire degli studi sui rischi tossicologici, dalle migliori tecnologie disponibili, nonché dai risultati della ricerca scientifica, anch'essa in continua evoluzione<sup>120</sup>.

---

<sup>119</sup> Linee Guida Camera Nazionale della Moda Italiana, <https://www.cameramoda.it/it/sostenibilita/>

<sup>120</sup> L. Andriola, *Moda e sostenibilità ambientale e sociale – principi, obiettivi e principali esperienze in atto*, Enea, 2016

**Figura 12: Manifesto della sostenibilità per la moda italiana**

***Il Manifesto della Sostenibilità per la moda Italiana***

Il Manifesto incorpora alcune specifiche che possono essere utilizzate dalle imprese come guida e benchmark per le scelte strategiche e operative; per ciascun tema sono stati identificate alcune iniziative che costituiscono riferimenti per l'approfondimento dei temi più importanti:

1. *Disegna prodotti di qualità che possano durare a lungo e minimizzino gli impatti sugli ecosistemi.*
2. *Utilizza materie prime, materiali e tessuti ad alto valore ambientale e sociale.*
3. *Riduce gli impatti ambientali e sociali delle attività e riconosce il contributo di ognuno al valore del prodotto.*
4. *Include criteri di sostenibilità lungo tutto il percorso del prodotto verso il cliente.*
5. *Si impegna verso il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali.*
6. *Sostiene il territorio e il Made in Italy.*
7. *Integra i valori universali nel tuo marchio.*
8. *Comunica agli stakeholder in modo trasparente il tuo impegno per la sostenibilità.*
9. *Promuove l'etica e la sostenibilità presso i consumatori e tutti gli altri interlocutori.*
10. *Fai vivere il Manifesto.*

Fonte: Sito web della Camera Nazionale Moda Italiana

#### 4.1.3 *Trend e best practices nell'industria della moda*

Diversi sono gli studi che hanno fatto emergere la potenzialità della “moda green” non solo nell’apportare benefici dal punto di vista sociale ed ambientale, ma anche da un punto di vista strategico, in quanto può condurre le aziende ad ottenere un vantaggio competitivo sul mercato<sup>121</sup>. Proprio per questo motivo, sempre più imprese del *fashion* stanno integrando all’interno delle loro strategie la sostenibilità. L’attenzione su questa tematica è talmente forte da permettere di individuare degli aspetti comuni tra le diverse strategie aziendali, facendo così nascere dei veri e propri trend di sostenibilità all’interno del settore.

Uno di questi è sicuramente la gestione responsabile della catena di fornitura, infatti, diverse case della moda hanno come obiettivo quello di rendere la filiera più virtuosa in termini di impatti sociali ed ambientali. Un caso notevole in merito è quello di Diadora. Negli ultimi anni Diadora, azienda specializzata nella produzione di calzature sportive, per migliorare e valutare l’impatto della propria supply chain si affida ad EcoVadis, società leader mondiale per il monitoraggio delle performance sociali, ambientali ed etiche delle catene di fornitura globali. L’obiettivo principale di Diadora è quello di creare delle supply chain più resilienti e collaborative, intraprendendo delle relazioni commerciali con i fornitori

---

<sup>121</sup> B. Kogg, *Greening a cotton-textile supply chain: a case study of the transition towards organic production without a powerful focal company*, Greener management international, 2003; M. Forman, M.S. Jørgensen, *Organising environmental supply chain management: experience from a sector with frequent product shifts and complex product chains: the case of the Danish textile sector*, Greener Management International, 2004

in un'ottica di partnership, non di semplice fornitura. Diversi sono i KPIs che vengono presi in considerazione per analizzare e monitorare gli impatti più significativi dei fornitori, sia a livello ambientale che sociale, e sulla base dei risultati ottenuti vengono stabilite le strategie e le azioni da intraprendere.

Molte aziende si focalizzano poi sulla tutela ambientale e sull'utilizzo più efficiente delle risorse. Ad esempio, Carmina Campus, azienda specializzata nella produzione di borse, ha ideato una linea realizzata con materiali di recupero. La strategia dell'impresa è impiegare il lavoro di artigiani italiani molto qualificati su materiali di scarto, vintage, fondi di magazzino, fine serie, difettati o altri materiali accantonati per non aver passato gli standard qualitativi<sup>122</sup>. Inoltre, le collezioni non hanno una scadenza temporale e permettono così di allungare il ciclo di vita del prodotto. Dal punto di vista sociale, l'attenzione maggiore delle aziende è quella di garantire il benessere dei dipendenti, favorendo in primis condizioni di lavoro idonee e sicure, nonché salari congrui in base al lavoro e al tempo dedicato, non solo dell'azienda stessa ma anche dei propri fornitori.

Ad esempio, il gruppo Kering, leader mondiale nel settore dell'abbigliamento e degli accessori, pone particolare attenzione ai dipendenti. Il loro obiettivo è quello

---

<sup>122</sup> P. Gazzola, E. Pavione, M. Dall'Ava., *I differenti significati di sostenibilità per le aziende del lusso e della moda: case studies a confronto*, Business and Management Sciences International Quarterly Review, Pavia University Press, febbraio, 2020

di migliorare le condizioni di lavoro sia dei dipendenti diretti che di quelli in capo ai fornitori (soprattutto in aree extraeuropee come Cina e Bangladesh).

Infine, diverse sono le attività di attenzione verso il cliente e di coinvolgimento della comunità, con l'obiettivo di garantire un prodotto di elevata qualità e creare valore per le persone e il territorio.

In conclusione, gli esempi sopracitati mostrano come la sostenibilità nel settore moda, da mero strumento di marketing, stia sempre più diventando elemento integrante della *value proposition* e delle strategie aziendali. È importante sottolineare che le preoccupazioni di natura socio-ambientale si estendono a tutta la catena del valore e a tutti i portatori di interesse, integrando così, in una visione strategica di lungo periodo, successo reddituale e sociale<sup>123</sup>.

#### **4.2 Il caso aziendale Doucal's**

La ricerca ha come scopo quello di analizzare una realtà aziendale marchigiana che ha la volontà di diventare società benefit e/o B Corp. I prossimi paragrafi propongono una sintesi della storia, della mission e del business model aziendale. Successivamente verrà presentata un'intervista effettuata sulla base di un questionario, e soltanto alcune delle risposte ottenute saranno analizzate, in quanto

---

<sup>123</sup> P. Gazzola, E. Pavione, M. Dall'Ava., *I differenti significati di sostenibilità per le aziende del lusso e della moda: case studies a confronto*, Business and Management Sciences International Quarterly Review, Pavia University Press, febbraio, 2020



l'attenzione è stata posta sui temi ritenuti più significativi. Per completezza, in appendice è presente una tabella in cui sono riportate tutte le risposte fornite.

#### *4.2.1 La storia e la mission aziendale*

Doucal's è un'impresa di calzature artigianali situata a Montegranaro, un paesino nel centro delle Marche in provincia di Macerata. Una realtà aziendale non solo affermata sul territorio nazionale ma anche estero, in quanto esporta le proprie calzature in diversi paesi, non solo Europei, ma anche Asiatici.

L'azienda nasce nel 1968, quando Mario Giannini decide di aprire un laboratorio artigianale di produzione calzaturiera delle arti e dei mestieri. Il nome che viene scelto è "Ducale" per due motivi: perché produce oggetti di lusso per una nobile clientela, e perché l'azienda è situata nel centro dell'Italia, dove i ducati medievali fecero fiorire la cultura delle arti e dei mestieri. In pochi anni il laboratorio diventa un'azienda, e nel 1973 nasce Doucal's un nome inglesizzato per lo stile e la qualità delle calzature made in England. Proprio per questo motivo, Mario Giannini si reca a Norhampton, nel British Shoes Manufacturer district per uno stage sulla lavorazione Goodyear fatta a mano (handmade Goodyear). In questa sede apprende tutti i segreti delle diverse costruzioni e le regole dello stile inglese così influente negli anni Settanta sul mercato europeo. Una volta rientrato a casa dopo il training, infonde alla sua piccola realtà imprenditoriale la dedizione e il rispetto per il lavoro che ha visto e apprezzato nelle fabbriche inglesi.

Le calzature Doucal's sono perciò il frutto di un connubio originale: concepite con look inglese, ma realizzate con quella cura e quel dettaglio tipiche del Made in Italy. Infatti, proprio la classe, l'eleganza, i materiali ricercati e la lavorazione a mano, rappresentano la ricetta inconfondibile che ha trasformato Doucal's in una vera e propria icona di calzature a livello globale.

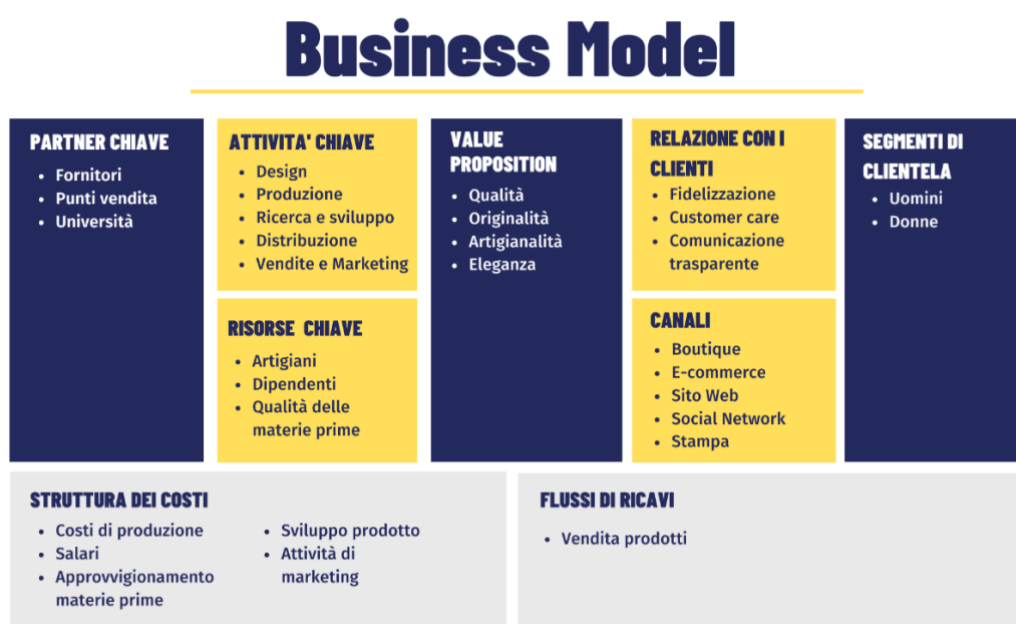
#### 4.2.2 *Business Model*

Il modello di business di Doucal's pone al centro, come *value proposition*, l'offerta di un prodotto caratterizzato da qualità, eleganza e originalità (Figura 2). L'obiettivo è quello di utilizzare modelli classici ma con un approccio innovativo, grazie alle competenze e il know-how dei propri artigiani e designer.

Certamente, per poter configurare tale proposta di valore, è fondamentale che tutti gli altri blocchi del business model siano funzionali ad essa. Il primo blocco su cui focalizzare l'attenzione è il segmento di clienti, cioè coloro a cui la proposta di valore è effettivamente indirizzata. Si possono distinguere due macro-gruppi di clienti a cui l'impresa si rivolge: uomini e donne. I primi rappresentano il segmento di clientela più rilevante, in quanto Doucal's nasce come azienda di calzature maschili; tuttavia, negli ultimi anni è stata ampliata anche la produzione per la clientela femminile. È importante considerare che il target di riferimento non è di massa, infatti, data la cura e il dettaglio con cui vengono realizzate le calzature, il

prezzo a cui viene offerto il prodotto è di tipo *premium*. Per questo motivo, si può affermare che il mercato a cui l'azienda si rivolge è di nicchia

**Figura 13: Business Model dell'azienda Doucal's**



Fonte: Elaborazione propria

In ogni caso, in qualsiasi tipologia di mercato, per poter raggiungere il target di riferimento, e quindi vendere i propri prodotti, si utilizzano diversi canali sia di tipo online che offline. Per quanto riguarda quest'ultimo, Doucal's non possiede dei punti vendita, ma fornisce diverse boutique distribuite sul territorio nazionale ed estero. Differente, invece, è la strategia che è stata adottata per il canale di vendita online, in questo caso l'azienda vende lei stessa i propri prodotti attraverso il sito e-

commerce. Oltre a questi canali, troviamo poi quelli maggiormente focalizzati sulla promozione e pubblicità. Infatti, per poter promuovere le collezioni è importante curare e operare attraverso il sito web, i social network e la stampa.

Tali canali sono fondamentali non solo per far conoscere e vendere il prodotto, ma servono anche per rimanere in contatto con la propria clientela e cercare di stabilire una relazione, in quanto l'obiettivo è quello di creare un cliente che sia fedele al prodotto offerto. In tal caso, una problematica potrebbe essere la mancanza di controllo diretto che l'azienda ha con le varie boutique. Infatti, se nel caso dell'e-commerce si può gestire la relazione con il cliente in maniera diretta, quindi fornire un customer service immediato, nel caso delle boutique questo non è possibile. Per questo motivo, è fondamentale per l'impresa creare un rapporto di fiducia, basato su una comunicazione di tipo trasparente ed efficiente, non solo con il consumatore, ma anche con i vari punti vendita, per poter così garantire un servizio migliore possibile per il cliente finale. Comunque, tutte le attività sopra esposte sono funzionali per garantire all'impresa un flusso di ricavi, che si genera niente altro che attraverso la vendita dei prodotti.

Andando ad osservare gli elementi presenti nella parte sinistra del business model, troviamo tutto ciò che è necessario per la creazione e configurazione della proposta di valore, ovvero le attività, le risorse e i partner chiave.

Per quanto riguarda le attività, in primis, deve essere considerata quella di design, poiché è proprio questa che permette la progettazione di un prodotto di qualità

elevata ed originale agli occhi del consumatore, seguono poi l'attività di produzione, l'attività di distribuzione e l'attività di vendita e marketing. Tali attività per poter essere attuate hanno bisogno di risorse, a tal proposito giocano sicuramente un ruolo chiave quelle umane (gli artigiani, i designer e i dipendenti), e le risorse di tipo materiale (materie prime, macchinari etc.). Infine, è importante considerare i partner con cui l'impresa collabora che sono spesso determinanti per l'ottenimento di risorse o per lo svolgimento di alcune attività. Infatti, ad esempio, in mancanza di fornitori non sarebbe possibile avere una materia prima di qualità da utilizzare poi in sede di produzione. Oltre ai fornitori, tra i partner strategici troviamo le boutiques, che garantiscono la vendita del prodotto, ed infine le Università, che invece svolgono un ruolo strategico soprattutto in sede di progettazione e sviluppo prodotto. Infatti, proprio grazie alla collaborazione con l'Università Politecnica delle Marche, Doucal's ha iniziato un percorso di digitalizzazione del processo produttivo con l'obiettivo di digitalizzare le abilità manuali dell'artigianato calzaturiero in modo da agevolare la formazione del personale, ridurre gli errori, ottimizzare la produzione e tramandare le competenze aziendali. Perciò, attraverso il connubio di risorse, attività e partner chiave, l'azienda riesce così a realizzare e creare la propria *value proposition*.

In contrapposizione al flusso di ricavi, in questa sezione del business model, troviamo la struttura dei costi. Infatti, per poter configurare la proposta di valore, l'impresa deve necessariamente sostenere dei costi di approvvigionamento di

materie prime, di sviluppo prodotto, di produzione, di marketing, nonché di retribuzione dei propri dipendenti.

#### *4.2.3 Trasformazione in società benefit: definizione del beneficio comune e il piano di gestione del beneficio comune*

La sostenibilità per Doucal's non rappresenta un concetto astratto e nemmeno un modello applicabile secondo logiche standard e generali. Per questo motivo, invece di un'idea omnicomprensiva e spesso vaga di difesa dell'ambiente, l'impresa fa riferimento ad una sostenibilità di sistema, cioè di un processo perfettamente integrato rispettoso non solo del territorio e del patrimonio comune, ma anche della professionalità e della dignità di chi lo abita. Prima ancora che di marchio e di prodotto, Doucal's si ritiene un'azienda fatta di persone e di orgoglio per il lavoro che svolge. Per questo motivo nella definizione di beneficio comune, tale interpretazione di sostenibilità dovrebbe essere considerata. Quindi, sulla base di ciò, e tenendo in considerazione il settore in cui l'impresa opera, si potrebbero considerare come finalità di beneficio comune i seguenti aspetti:

- a. Migliorare e monitorare l'impatto sociale/ambientale della catena di fornitura.
- b. Monitorare e ridurre i consumi energetici, di materie prime e di produzione dei rifiuti, per migliorare il proprio impatto sull'ambiente e sulla società.

- c. Garantire un sistema di politiche di welfare aziendale a sostegno dei lavoratori e delle loro famiglie.
- d. Agire in collaborazione ed in sinergia con organizzazioni non profit, fondazioni e simili per contribuire al loro sviluppo e amplificare l'impatto positivo del loro operato; promuovendo attività di volontariato tra i dipendenti, soci e fondatori dell'azienda.

Attraverso l'elaborazione del Piano di gestione del beneficio comune, sarà poi possibile tradurre gli obiettivi generali presenti nello statuto in obiettivi specifici (annuali o pluriennali). Sulla base di questi, verrà definito un *action plan* in cui si individueranno le azioni necessarie per la realizzazione degli obiettivi, nonché i KPI per il loro monitoraggio e controllo, in modo da individuare eventuali azioni correttive da attuare.

Ad esempio, ipotizzando che l'impresa abbia stabilito come obiettivo generale il miglioramento dell'impatto della catena di fornitura, è necessario che questo sia tradotto in obiettivi specifici, individuando anche le attività principali con cui poterli raggiungere (Figura 3). Se lo scopo è quello di migliorare l'impatto ambientale e/o sociale della propria supply chain, ciò su cui si deve intervenire è la selezione dei fornitori, che deve avvenire con specifici criteri di sostenibilità ambientale e/o sociale. Tale risultato può essere raggiunto sviluppando un codice etico, un codice di condotta oppure utilizzare una *restricted substances list* (RSL), ovvero un elenco consolidato di sostanze chimiche che aiuta i brand e i

rivenditori a comunicare alle loro filiere le sostanze che non devono essere utilizzate, o che possono essere utilizzate ma sono soggette a restrizioni nei prodotti finiti. I fornitori dovranno essere conformi a questi documenti, in quanto il mancato rispetto potrebbe far sì che non siano più idonei a fornire i propri prodotti all'impresa.

Ad esempio, ipotizzando che l'impresa abbia stabilito come obiettivo generale il miglioramento dell'impatto della catena di fornitura, è necessario che questo sia tradotto in obiettivi specifici, individuando anche le attività principali con cui poterli raggiungere (Figura 3). Se lo scopo è quello di migliorare l'impatto ambientale e/o sociale della propria supply chain, ciò su cui si deve intervenire è la selezione dei fornitori, che deve avvenire con specifici criteri di sostenibilità ambientale e/o sociale. Tale risultato può essere raggiunto sviluppando un codice etico, un codice di condotta oppure utilizzare una *restricted substances list* (RSL), ovvero un elenco consolidato di sostanze chimiche che aiuta i brand e i rivenditori a comunicare alle loro filiere le sostanze che non devono essere utilizzate, o che possono essere utilizzate ma sono soggette a restrizioni nei prodotti finiti. I fornitori dovranno essere conformi a questi documenti, in quanto il mancato rispetto potrebbe far sì che non siano più idonei a fornire i propri prodotti all'impresa.



**Figura 14: Esempio di Piano di gestione del beneficio comune**

	Descrizione	Indicatori
<b>Obiettivo Generale</b>	Migliorare l'impatto ambientale/sociale della supply chain	<p>Percentuale di fornitori selezionati che rispettano i criteri ambientali/sociali</p> <hr/> <p>Percentuale di fornitori che hanno migliorato il proprio impatto sociale/ambientale in seguito al rispetto dei criteri ambientali/sociali</p>
<b>Obiettivo Specifico</b>	Selezionare fornitori secondo criteri di sostenibilità ambientale e sociale	<p>Percentuale di nuovi fornitori che sono stati valutati usando criteri ambientali/sociali</p> <hr/> <p>Numero di fornitori identificati con significativi impatti ambientali/sociali positivi attuali e potenziali</p>
<b>Attività</b>	<p>Sviluppo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Codice Etico</li> <li>• Codice Condotta</li> <li>• Restricted Substances List (RSL)</li> </ul>	<p>Numero di fornitori che hanno adottato il codice etico/codice di condotta</p> <hr/> <p>Numero di fornitori che rispettano la RSL</p>

Fonte: Elaborazione propria

Contestualmente, nel momento in cui si definiscono l'obiettivo generale, gli obiettivi specifici e le attività, devono essere individuati degli opportuni indicatori. Per quanto riguarda l'obiettivo generale, si potrebbe considerare come indicatore la percentuale di fornitori che rispettano i criteri ambientali e/o sociali, oppure la percentuale di fornitori che hanno migliorato il proprio impatto sociale e/o ambientale in seguito al rispetto dei criteri socio-ambientali. Nel caso dell'obiettivo

specifico, un KPI rilevante da monitorare potrebbe essere il numero di fornitori identificati con significativi impatti ambientali/sociali positivi attuali e potenziali. Infine, per quanto riguarda le attività, sicuramente è importante considerare il numero di fornitori che hanno adottato il codice etico, il codice di condotta o che hanno rispettato la RSL rispetto al totale dei fornitori.

Tale esempio, è una dimostrazione semplificata di come, attraverso la costruzione di un Piano di gestione del beneficio comune, si potrebbero individuare per i diversi obiettivi generali presenti nello statuto, gli obiettivi specifici e le azioni da intraprendere che permettono il loro raggiungimento.

#### *4.2.4 Intervista supportata da un questionario: struttura e finalità*

Come già anticipato, nell'ambito del presente lavoro di tesi è stata svolta un'analisi avente ad oggetto una realtà aziendale marchigiana: l'azienda Doucal's, operante nel settore calzaturiero. Lo strumento utilizzato è stato quello dell'intervista basata su uno schema - questionario, attraverso cui sono stati indagati principalmente due aspetti:

1. Comprendere le motivazioni che spingono un'impresa *profit* a diventare società benefit.
2. Raccogliere informazioni sull'azienda nella valorizzazione dei suoi punti di forza in termini di performance ESG, indagando i principali temi di sostenibilità.

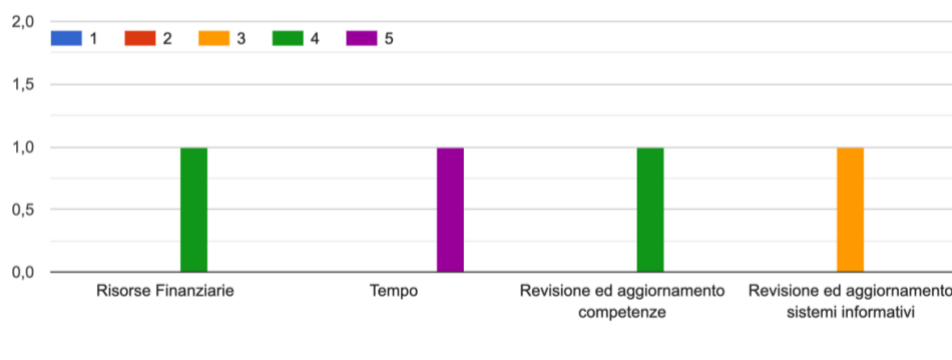
Il questionario è suddiviso in quattro parti:

- la prima parte ha come obiettivo quello di raccogliere informazioni generali in merito all'azienda (anagrafica, quotazione, etc.) e indagare quali sono state le motivazioni che spingono a diventare società benefit e/o B Corp, nonché i benefici e gli oneri che l'azienda pensa di sostenere in questo percorso.
- nella seconda parte, l'attenzione è stata posta sulla governance aziendale, con l'obiettivo di comprendere se si è intenzionati a modificarla in seguito alla trasformazione in società benefit (presenza di figure con competenze specifiche di sostenibilità, remunerazione variabile legata alle performance di sostenibilità, esistenza di un piano strategico di sostenibilità etc.).
- nella terza parte, invece, il focus è sugli aspetti ambientali, col fine di valutare come l'azienda agisce in termini di politiche ed azioni strategiche volte a tutelare la dimensione ambientale della sostenibilità (presenza o meno di certificazioni ambientali, monitoraggio e controllo della catena di fornitura etc.).
- la quarta parte, infine, indaga gli aspetti sociali presidiati dall'azienda, si focalizza soprattutto sulla gestione dei dipendenti, non solo propri ma anche dei fornitori, e l'impatto che queste hanno sulle comunità locali.

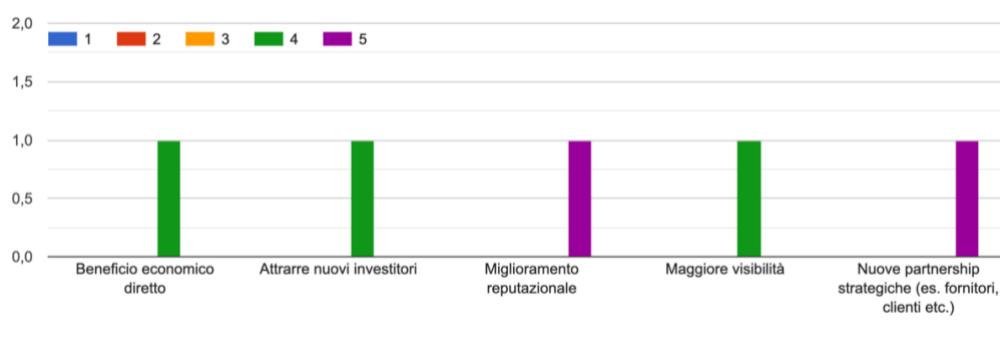
#### 4.2.5 Elaborazioni delle risposte

Nel caso dell'azienda Doucal's il soggetto rispondente è stato l'imprenditore Gianni Giannini. La prima parte del questionario, come già esposto precedentemente, indaga la motivazione che ha spinto l'impresa a considerare la trasformazione in società benefit. Secondo Giannini, il motivo principale per la loro azienda è che tale cambiamento rappresenta il giusto compromesso tra obiettivi economici e valori di sostenibilità, ma, nonostante questo, ancora nessun soggetto (consulente, responsabile CFO etc.) si sta facendo carico di tale percorso. Comunque, è previsto in caso di trasformazione in Società Benefit di inserire come responsabile di beneficio comune un consulente esterno o interno con delle competenze specifiche in materia, il quale potrà dedicarsi *in toto* a questo percorso.

Successivamente, nel questionario viene domandato quali oneri e costi probabilmente si dovranno sostenere a causa della trasformazione in società benefit. A tal proposito, il soggetto rispondente, assegnando un valore di probabilità da 1 a 5, ha attribuito i seguenti punteggi:



È rilevante osservare come l'onere maggiore che si prevede di sostenere è quello relativo all'impiego di tempo, mentre quello meno probabile è legato alla revisione ed aggiornamento dei sistemi informativi. Per contro, la stessa domanda è stata posta in merito ai benefici. In questo caso la visione che emerge è piuttosto positiva, in quanto l'imprenditore prevede che tutti probabilmente si verificheranno.



Dal punto di vista della governance, l'impresa non ha adottato alcun tipo di cambiamento al suo interno, infatti, attualmente non sono presenti figure professionali che hanno competenze specifiche in sostenibilità, né tantomeno è prevista alcun tipo di remunerazione variabile basata sulle performance socio-ambientali. Questo tipo di assetto organizzativo è confermato anche dal fatto che non è mai stato elaborato in azienda un piano strategico di sostenibilità, né mai è stata redatta alcun tipo di documentazione di carattere non finanziario (es. DNF secondo d. Lgs. 254/2016; Bilancio di sostenibilità volontario; Bilancio ambientale volontario). Questo però non simboleggia affatto una mancanza di attenzione

dell'impresa verso queste tematiche, infatti, sia dal punto di vista ambientale che sociale diverse sono le politiche che vengono adottate. Per quanto riguarda gli aspetti ambientali, l'attenzione viene posta soprattutto sui consumi energetici, sul consumo delle materie prime e sulla produzione di rifiuti. L'impegno su questi fattori è comprensibile poiché, essendo un'azienda manifatturiera, durante il processo produttivo inevitabilmente utilizza molto energia, così come numerose sono le quantità di materie prime utilizzate e dei rifiuti che vengono prodotti.

Comunque, è importante sottolineare che le politiche adottate dall'azienda sono solo di misurazione e controllo, non sono previste strategie volte a ridurre tali consumi.

Dal punto di vista sociale l'impegno è rilevante, se non maggiore rispetto a quella ambientale. Il focus è soprattutto sui dipendenti, infatti, l'obiettivo è in primis garantire un luogo di lavoro sicuro e salubre, nonché salari congrui e adeguati. Inoltre, Dato che l'obiettivo principale è avere un dipendente che sia soddisfatto, non solo dal punto di vista lavorativo ma nella vita in generale, l'azienda adotta una serie di politiche di welfare aziendale a sostegno dei lavoratori e delle loro famiglie. Ad esempio, offre diversi servizi come buoni spesa, servizi di tipo sanitario, acquisto libri scolastici etc.

Per quanto riguarda la comunità locale, l'impresa è abbastanza attiva sul territorio e opera principalmente attraverso elargizioni verso organizzazioni non profit,

sponsorizzazioni ad eventi culturali-sportivi-sociali, nonché in progetti di alternanza scuola-lavoro.

#### 4.2.6 *Riflessioni critiche sul caso*

Le risposte ottenute in seguito all'intervista meritano un'approfondita riflessione, in considerazione anche del quadro teorico di riferimento esposto nei precedenti capitoli. Diversi sono gli aspetti su cui focalizzare l'attenzione, non escludendo quelle che possono essere considerate delle lacune che potrebbero ostacolare l'azienda in un percorso verso la sostenibilità, come quello di trasformazione in Società Benefit e/o ottenimento della certificazione B Corp.

Nella prima parte dell'intervista, come già esposto, il focus è stato comprendere non solo le motivazioni che spingono l'impresa a voler trasformarsi in società Benefit e/o B Corp, ma capire anche quali oneri e benefici questa si aspetta di ottenere. Tra gli oneri, quello che l'azienda ritiene maggiormente probabile è il fattore tempo, inteso come dispendio per poter intraprendere tale percorso, mentre si considera come più improbabile la revisione dei propri sistemi informativi. In realtà, come già descritto nel terzo capitolo, la letteratura spesso si è focalizzata su quest'ultimo aspetto, ritenendolo fattore fondamentale nel momento in cui la sostenibilità viene integrata nelle strategie aziendali<sup>124</sup>. Non a caso, la raccolta e la

---

<sup>124</sup> V. Calandra Buonauro, *Responsabilità sociale dell'impresa e doveri degli amministratori*, in AA.VV., *Studi in onore di Pier Giusto Jaeger*, Milano, 2011; C. Bellavite Pellegrini, R. Caruso, *Società Benefit profili giuridici ed economico aziendali*, Egea, 2020

misurazione dei fatti aziendali in relazione all'impatto che questi hanno sul beneficio comune è un'attività centrale per le Società Benefit. Al fine di realizzare nel modo più corretto possibile tale attività, gioca un ruolo chiave proprio la qualità del sistema informativo aziendale, inteso come la capacità di quest'ultimo di raccogliere in maniera puntuale ed esatta le informazioni. Accanto a questo aspetto, si aggiunge poi la necessità di un personale che sia competente e capace di elaborare, nonché comprendere, i dati raccolti. Da questo punto di vista sono emerse delle mancanze, infatti, Doucal's ad oggi non ha ancora adottato alcun tipo di cambiamento al suo interno. Attualmente non sono presenti figure professionali che hanno competenze specifiche in sostenibilità, le quali sono necessarie per poter non solo comprendere le informazioni raccolte, ma anche definire, sulla base dei dati ottenuti, azioni coerenti con gli obiettivi di sostenibilità prefissati<sup>125</sup>.

Per quanto riguarda i benefici, l'azienda considera il più rilevante quello legato al miglioramento reputazionale e la possibilità di ottenere nuove partnership strategiche. Non è un caso che maggiore probabilità viene attribuita al fattore reputazionale, infatti, sempre più imprese desiderano diventare Società Benefit e/o B Corp proprio per il beneficio che si ottiene in termini di immagine e di *brand reputation*<sup>126</sup>. Allo stesso modo, si ritiene altamente probabile la possibilità di

---

<sup>125</sup> C. Bellavite Pellegrini, R. Caruso, *Società Benefit profili giuridici ed economico aziendali*. Egea, 2020

<sup>126</sup> R. Honeyman, *Il manuale delle B Corp. Usare il business come forza positiva*, bookabook, 2016; C. Bellavite Pellegrini, R. Caruso, *Società Benefit profili giuridici ed economico aziendali*. Egea, 2020



intraprendere delle nuove partnership strategiche, poiché essere Società Benefit e/o B Corp permette alle imprese di inserirsi all'interno di un vero e proprio network, in cui la condivisione degli stessi valori con altre imprese porta spesso alla creazione di relazioni strategiche che permettono di migliorare il proprio posizionamento sul mercato, e ottenere eventualmente anche un vantaggio competitivo (si pensi all'obiettivo di B Lab di costruire un network globale di imprese certificate B Corp). Certamente, la dottrina in merito conferma questi aspetti sopradescritti, ma considera anche altri benefici che potrebbero in realtà verificarsi una volta divenuti Società Benefit e/o B Corp, in particolare si fa riferimento al possibile miglioramento delle performance aziendali operative, che porterebbero ad un beneficio economico diretto, ed una riduzione della percezione del rischio da parte del mercato, che renderebbe più attrattiva la *value proposition* per gli investitori<sup>127</sup>.

Dal punto di vista degli impatti (ambientali e sociali), considerando il settore in cui l'azienda opera, due sono gli aspetti su cui focalizzarsi: la poca attenzione posta al controllo della supply chain e l'assenza di certificazioni ambientali e/o sociali. Per

---

<sup>127</sup> G. L. Clark, A. Feiner, M. Viehs, *From the stockholder to the stakeholder: how sustainability can drive financial outperformance*, University of Oxford, marzo, 2015; E. Ginglinger, Q. Moreau, *Climate risk and Capital structure* (No. 3327185) Université Paris-Dauphine Research, 2021; P. Bolton, M. Kacperczyk, *Global pricing of carbon-transition risk* (No. w28510), National Bureau of Economic Research, 2021; L. Alessi, E. Ossola, R. Panzica, *What greenium matters in the stock market? The role of greenhouse gas emissions and environmental disclosures*, *Journal of Financial Stability*, 54, 100869, 2021; W. Henisz, T. Koller, R. Nuttall, *Five ways that ESG creates value - getting your environmental, social, and governance (ESG) proposition right links to higher value creation. Here's why*, McKinsey Quarterly, novembre, 2019

quanto riguarda la supply chain, molti studi riguardanti la sostenibilità sostengono come questa non possa essere un percorso da intraprendere in solitaria, ma di quanto sia necessaria una collaborazione tra imprese all'interno di tutta la filiera<sup>128</sup>. Infatti, soltanto attraverso questa cooperazione sarà possibile effettivamente generare un impatto positivo nei confronti dell'ambiente e della società, e quindi, come sostiene Honeyman nel manuale delle B Corp, *"using business as a force for good"*<sup>129</sup>.

A tal proposito, ad esempio, non adottare alcun tipo di criterio di sostenibilità ambientale e/o sociale nella selezione dei propri fornitori rappresenterebbe una mancanza, che potrebbe ostacolare l'impresa nel raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità. Nel caso di Doucal's, non è indubbio che la materia prima sia controllata e di elevata qualità, ma comunque non sono stabiliti disciplinari o altro tipo di regole in merito ai consumi, ai rifiuti o alla sicurezza sui luoghi di lavoro che i fornitori dovrebbero rispettare. Quindi, dato che l'azienda stessa dà già notevole importanza ai propri artigiani e dipendenti, e monitora i consumi e gli impatti ambientali, potrebbe incentivare i propri fornitori a adottare politiche quantomeno affini.

Per quanto riguarda l'assenza di certificazioni ambientali e/o sociali, è un altro aspetto da tenere in considerazione, in quanto, seppure queste non attestino

---

<sup>128</sup> R. Nayak, *Supply Chain Management and Logistics in the Global Fashion Sector: The Sustainability Challenge*, Routledge, 2020

<sup>129</sup> R. Honeyman, *Il manuale delle B Corp. Usare il business come forza positiva*, bookabook, 2016

l'impegno dell'azienda nei confronti della sostenibilità in maniera complessiva, comunque rappresentano un primo passo per dimostrare agli stakeholder l'interesse dell'azienda verso queste tematiche. Quindi, sono un valido supporto soprattutto in tutte quelle situazioni in cui l'impresa opera dal punto di vista della sostenibilità, come nel caso di Doucal's, ma ciò non viene formalizzato e correttamente comunicato. È importante ricordare che, nel caso delle Società Benefit, ma non solo, la comunicazione dell'impatto ha una valenza strategica, infatti, la relazione annuale di impatto non rappresenta un mero adempimento ad un obbligo di legge, ma porta numerosi vantaggi, esprimibili in termini di creazione di fiducia, credibilità ed affidabilità sul mercato. Quindi, rappresenta uno strumento di condivisione degli obiettivi di sviluppo e crescita, nonché di impegno durevole nei confronti della sostenibilità<sup>130</sup>. Inoltre, nel caso in cui si voglia ottenere la certificazione B Corp, diversi sono i documenti che devono essere presentati col fine di dimostrare quando viene dichiarato durante la compilazione del questionario (B Impact Assessment). In tal caso, il possesso di certificazioni potrebbe facilitare tale processo, e quindi rendere anche più agevole l'acquisizione della certificazione<sup>131</sup>.

---

<sup>130</sup> Cardillo S., *La rendicontazione del beneficio comune: il valore della comunicazione non finanziaria*, Lextan – Studio Legale, 2021

<sup>131</sup> Honeyman R., *Il manuale delle B Corp. Usare il business come forza positiva*, bookabook, 2016; Sito B Lab Global, accessibile tramite il link: <https://www.bcorporation.net/en-us/>

Infine, un ulteriore aspetto da considerare che potrebbe aiutare i processi sopra descritti, è lo *stakeholder engagement*. L'azienda Doucal's attualmente non ha avviato un processo di coinvolgimento dei propri stakeholder per andare a definire i propri temi di materialità, su cui poi andare a stabilire strategie in materia di sostenibilità. Inoltre, bisogna considerare che, in sede di trasformazione in Società Benefit, avviare un processo di stakeholder engagement facilita la definizione del beneficio comune da inserire nello Statuto<sup>132</sup>.

In conclusione, per poter adottare la forma giuridica di Società Benefit o diventare B Corp, l'impresa dovrà investire delle risorse sia di tipo economico che no, ma ci sono buoni presupposti per poter abbracciare questo cambiamento, il quale potrebbe accrescere, nonché dimostrare, ciò che in parte viene già realizzato all'interno dell'azienda, ma che ad oggi non è pienamente riconosciuto dal mercato.

---

<sup>132</sup> NIBR – Network Italiano Business Reporting, *Linee Guida sul Reporting delle Società Benefit*, 2019

## CONCLUSIONI

Con il presente lavoro si è voluto indagare un nuovo modello di business, quello delle Società Benefit e delle B Corp. Un paradigma differente dal modello economico dominante, in cui si promuove un approccio di comunione tra il profitto economico ed il più ampio concetto di creazione di valore per la collettività, con impatti positivi su persone ed ambiente.

Lo scopo della trattazione è stato quello di far emergere come questo modello possa rappresentare una valida opportunità per tutte le imprese che decidano di intraprendere un percorso di integrazione della sostenibilità. A tal proposito, si è osservato come la trasformazione in Società Benefit e/o B Corp porti a dei vantaggi soprattutto in termini di percezione del rischio e di *brand reputation*, andando così a generare di conseguenza effetti positivi anche sulle performance aziendali. Infatti, contrariamente a quanto si può pensare, come sostiene Ryan Honeymann: *“gestire un’azienda in modo che eserciti un impatto positivo, è positivo per l’azienda stessa”*<sup>133</sup>. In ogni caso, è importante sottolineare che la forza del modello for benefit risiede anche nello sforzo richiesto per la sua adozione che è piuttosto minimo, se si considerano i benefici che se ne ottengono.

Nonostante ciò, non significa che tale percorso sia esente da difficoltà, le quali devono essere tenute in considerazione e sotto controllo per poter effettivamente

---

<sup>133</sup> R. Honeymann, *Il manuale delle B Corp. Usare il business come forza positiva*, bookabook, 2016

beneficiare di tale modello di business. Infatti, probabilmente saranno necessari dei cambiamenti all'interno dell'azienda sia in materia di governance aziendale, si pensi alle maggiori competenze che sono richieste per poter misurare e valutare l'impatto generato, sia di carattere più tecnico, come ad esempio l'aggiornamento di sistemi informativi, che devono essere più efficienti ed efficaci nella raccolta di informazioni spesso di carattere non finanziario, necessarie poi per misurare l'impatto generato.

Inoltre, per tutte quelle imprese che già operano dal punto di vista della sostenibilità ma non viene in alcun modo comunicato o, comunque, correttamente percepito dal mercato, adottare un modello di business come quello delle Società Benefit e/o ottenere una certificazione B Corp potrebbe rappresentare un'occasione.

A tal proposito, il caso dell'azienda Doucal's proposto nell'elaborato rientra in questa fattispecie. Doucal's è una realtà aziendale che, seppure di piccole dimensioni, è attenta da sempre alle tematiche di sostenibilità ed è intenzionata ad integrarla maggiormente nelle strategie aziendali. Infatti, diventare Società Benefit e/o B Corp potrebbe permettere all'impresa non solo di dimostrare il proprio impegno sulle seguenti tematiche, ma anche di migliorare ciò che già viene realizzato. È importante sottolineare che, vedendo la sostenibilità come un percorso da compiere nel lungo periodo, e non come singole azioni *una tantum*, non è necessario che fin da subito si apportino grandi cambiamenti. La logica delle imprese for benefit è quella di procedere per step verso determinati obiettivi. Infatti,

ogni grande cambiamento richiede un sacrificio, che però può essere gestito in maniera migliore procedendo per piccoli passi e ottenendo a mano a mano dei risultati positivi, dando così vita ad un processo di miglioramento continuo, perché, sicuramente, come sostiene Mark Twain: *"Il miglioramento continuo è preferibile a una perfezione che venga continuamente rimandata"*.

## BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI

ALESSI L., OSSOLA E., PANZICA R., *What greenium matters in the stock market? The role of greenhouse gas emissions and environmental disclosures*, Journal of Financial Stability, 54, 100869, 2021

ANDIROLA L., *Moda e sostenibilità ambientale e sociale – principi, obiettivi e principali esperienze in atto*, Enea, 2016

ANNAN K., *UN global compact*, World Economic Forum in Davos, Switzerland, UN Press Release SG/SM/6881, 1999

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

BOLTON P., KACPERCZYK M., *Global pricing of carbon-transition risk* (No. w28510), National Bureau of Economic Research, 2021

BORSA ITALIANA S.p.A., *Rapporto Codice di Autodisciplina*, 1999



CALANDRA BUONAURA V., *Responsabilità sociale dell'impresa e doveri degli amministratori*, in AA.VV., *Studi in onore di Pier Giusto Jaeger*, Milano, 2011

CANADIAN A., *Le società benefit in Italia*, Milano University Press, 2020

CANIATO F., CARIDI M., CRIPPA L., MORETTO A., *Environmental sustainability in fashion supply chains: An exploratory case based research*, International journal of production economics, febbraio, 2012

CARDILLO S., *La rendicontazione del beneficio comune: il valore della comunicazione non finanziaria*, Lextan – Studio Legale, 2021

CASADEI A., *Società Benefit: far impresa creando prosperità condivisa*, Wolters Kluwer Italia, Amministrazione & Finanza, 2017, n. 4

CASTELLANI G., DE ROSSI D., RAMPA A., *Le Società Benefit - la nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment*, Fondazione nazionale dei commercialisti, maggio, 2016

CENTRO STUDI LANG, *Manuale operativo per la Theory of Change - Linee guida per gestire un workshop partecipativo di Teoria del Cambiamento e porre le basi per la valutazione dell'impatto sociale*, 2017

CHOUINARD Y., BROWN M.S., *Going organic: converting Patagonia's cotton product line*, Journal of Industrial Ecology, 1997

CLARK G. L., FEINER A., VIEHS M., *From the stockholder to the stakeholder: how sustainability can drive financial outperformance*, University of Oxford, marzo, 2015

CLARK H., *Deciding the Scope of a Theory of Change*, New York: ActKnowledge monograph, 2004

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

COMPASS SDGs, *The guide for business action on the SDGs*. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD): Geneva, Switzerland, 2015

COSTA M., *Verso un mondo a doppia materialità il concetto pareva implicito, ma ora genera dubbi e impone nuove visioni*, ESG Business Review, 2022

DE DONNO B., VENTURA L., *Dalle Benefit Corporation alle Società Benefit*, Cacucci Editore, Bari, 2018

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

ELKINGTON J., *Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*, Environmental quality management 8.1, 1998

- FERLITO R., FARACI R., *Sostenibilità e sistemi di Corporate Governance delle società benefit: il caso Illycaffè*, FrancoAngeli, 2021
- FORMAN M., JORGENEN M.S., *Organising environmental supply chain management: experience from a sector with frequent product shifts and complex product chains: the case of the Danish textile sector*, Greener Management International, 2004
- FREEMAN R.E., *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge university press, 2010
- FRIEDMAN, *Capitalismo e libertà*, Edizioni Studio Tesi, 1962
- GAZZOLA P., PAVIONE E., DALL'AVA M., *I differenti significati di sostenibilità per le aziende del lusso e della moda: case studies a confronto*, Business and Management Sciences International Quarterly Review, Pavia University Press, febbraio, 2020
- GETTO M., LAUGERO M., Andaf Magazine (rivista Direttori Amministrativi e Finanziari), gennaio 2021, pag.17
- GINGLINGER E., MOREAU Q., *Climate risk and Capital structure* (No. 3327185) Université Paris-Dauphine Research, 2021
- GIUDICI G., BONAVENTURA M., *La relazione fra rating ESG e performance di mercato: uno studio sui titoli dell'indice Stoxx® Europe 600*, Quaderno di ricerca, Banor SIM, Politecnico di Milano, 2018

GLOBAL IMPACT INVESTING NETWORK, *l'Impact Reporting and Investment Standards*, 2019

GRI Standards, *GRI 101: Principi di Rendicontazione*, 2016, pagg. 10 – 11

HENISZ W., KOLLER T., NUTTALL R., *Five ways that ESG creates value - getting your environmental, social, and governance (ESG) proposition right links to higher value creation. Here's why*, McKinsey Quarterly, novembre, 2019

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

IMWG - Impact Measurement Working Group of the Social Impact Investment Taskforce, *Measuring Impact: Guidelines for Good Impact Practice*, 2014

KAKABADSE NADA K., ROZUEL C., LEE-DAVIES L., *Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review*, International Journal of Business Governance and Ethics 1.4 2005

KOGG B., *Greening a cotton-textile supply chain: a case study of the transition towards organic production without a powerful focal company*, Greener management international, 2003;

LAKHAL S.Y., SIDIBE' H., H'MIDA S., *Comparing conventional and certified organic cotton supply chains: the case of Mali*, International journal of agricultural resources, governance and ecology, 2008

LIBRO VERDE- L'imprenditorialità in Europa [COM (2003) 27 def. del 21.3.2003] e Comunicazione della Commissione relativa alla responsabilità sociale

delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile [COM(2002) 347 def. del 2.7.2002])

MARCELLO R., *Le cooperative sociali*, Istituto di ricerca dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, 2009

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

NAYAK R., *Supply Chain Management and Logistics in the Global Fashion Sector: The Sustainability Challenge*, Routledge, 2020

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

OECD, OCDE, *The OECD principles of corporate governance*. Contaduría y Administración, 2004, 216

OSTERWALDER A., PIGNEUR Y., *Creare modelli di business: Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business*, Edizioni Lswr, 2020

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

PERRIS C., PORTOGHESE O, PORTOGHESE F., *Verso una moda sostenibile*, Youcanprint, 2020

PORTER M., KRAMER M.R., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, gennaio – febbraio, 2011

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

RULLANI E., *Responsabilità sociale e innovazione sostenibile*. In Messina P. (a cura di) *Oltre la responsabilità sociale di impresa – Territori generativi tra innovazione sociale e sostenibilità*, Padova UP, 2019

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*, Ipoa quotidiano – Wolters Kluwer, marzo, 2021

UN PRI, *Principles for responsible investment*, 2006

UN, *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, UN, New York, 2015

WORLD BANK, *Development and Environment*. World Development Report,  
Oxford University Press, 1992

WORLD COMMISSION ON ENVIROMENT AND DEVELOPMENT, *Rapporto  
di Brundtland*, 1987

## SITOGRAFIA

B LAB GLOBAL <<https://www.bcorporation.net/en-us/>>

CAPOZZI A., *La storia di Nativa e le B Corp. Standard per misurare la sostenibilità e restare sul mercato*, 2020, < [https://www.ilsole24ore.com/art/la-storia-nativa-e-b-corp-standard-misurare-sostenibilita-e-restare-mercato-ADcG0n1?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/la-storia-nativa-e-b-corp-standard-misurare-sostenibilita-e-restare-mercato-ADcG0n1?refresh_ce=1)>

CUSIN E., *Società benefit: il riconoscimento del credito d'imposta*, marzo, 2022, <<https://www.fisco7.it/2022/03/societa-benefit-il-riconoscimento-del-credito-dimposta/>>

FRANCO L., *Società benefit, le aziende che uniscono profitti e beneficio comune. “Ma rischiano di fare le scarpe al non profit”*, aprile, 2016, <<https://www.ilfattoquotidiano.it/2016/04/23/societa-benefit-le-aziende-che-uniscono-profitti-e-beneficio-comune-ma-rischiano-di-fare-le-scarpe-al-non-profit/2624515/>>

Linee Guida Camera Nazionale della Moda Italiana, <<https://www.cameramoda.it/it/sostenibilita/>>

PROIETTI G., *Società Benefit: vademecum pratico per comprendere le “società del futuro”*, settembre, 2018 <<https://www.federnotizie.it/societa-benefit-vademecum-pratico-per-comprendere-le-societa-del-futuro/>>



TAVERNA M., *Conviene fare una Società Benefit?*, agosto, 2017

[<csroggi.org/conviene-fare-una-societa-benefit/>](http://csroggi.org/conviene-fare-una-societa-benefit/)

## ELENCO DELLE FIGURE E DELLE TABELLE

Figura 1: Le tre dimensioni della sostenibilità.....	6
Figura 2: I principi fondamentali proposti nell'UN Global Compact.....	17
Figura 3: Sustainable Development Goals proposti dall'Agenda 2030 .....	21
Figura 4: SDG Compass .....	22
Figura 5: Esempio di B Impact Score .....	35
Figura 6: Distribuzione delle Società Benefit per forma giuridica.....	43
Figura 7: Esempio di Beneficio Comune del Gruppo Aboca .....	53
Figura 8: Rappresentazione del business model canvas .....	81
Figura 9: Il Value Triangle .....	82
Figura 10: Composizione del campione .....	98
Figura 11: Cinque modi di creazione di valore attraverso.....	103
Figura 12: Manifesto della sostenibilità per la moda italiana .....	118
Figura 13: Business Model dell'azienda Doucal's .....	124
Figura 14: Esempio di Piano di gestione del beneficio comune.....	130
Tabella 1: Distribuzione delle Società Benefit per localizzazione geografica al 31 dicembre 2019.....	45
Tabella 2: Periodo di attività delle SB in anni per collocazione geografica.....	46
Tabella 3: Differenza tra B Corp e Società Benefit .....	66

Tabella 4: Sintesi degli elementi fondati del Piano di Gestione del Beneficio	
Comune.....	69
Tabella 5: Profili di corporate governance nelle organizzazioni ibride .....	87

## ALLEGATO 1

### INTERVISTA AZIENDA DOUCAL'S

<b>PRIMA PARTE</b>	<b>MOTIVAZIONI</b>
<i>Anagrafica (azienda, settore di riferimento, nome del rispondente, ruolo del rispondente)</i>	Doucal's, settore calzaturiero, Gianni Giannini, imprenditore
<i>L'azienda è quotata?</i>	No
<i>Negli ultimi tre anni, l'azienda ha portato a termine operazioni di acquisizioni?</i>	No
<i>Quando l'azienda effettua investimenti di natura finanziaria adotta una delle seguenti policy di sostenibilità? (Criteri di esclusione; Stakeholder engagement; Impact investing; Due diligence; Nessuna)</i>	Nessuna
<i>Quali sono state le motivazioni che vi spingono a diventare società benefit? (Formalizzare quanto in</i>	Giusto compromesso tra obiettivi economici e valori di sostenibilità

<p><i>realtà veniva già fatto in azienda;</i></p> <p><i>Punto di arrivo di un percorso personale; Core business aziendale;</i></p> <p><i>Volontà personale dell'imprenditore; Giusto compromesso tra obiettivi economici e valori di sostenibilità)</i></p>	
<p><i>C'è un soggetto che sta spingendo per intraprendere tale percorso? (es. imprenditore, consulente, responsabile QSE, CFO etc.)</i></p>	<p>No</p>
<p><i>A fronte di una crescita, necessaria, del beneficio comune, quali costi ed oneri probabilmente dovrete sostenere? (scala da 1 = per nulla probabile a 5 = molto probabile)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risorse finanziarie = 4</li> <li>• Tempo = 5</li> <li>• Revisione ed aggiornamento delle competenze = 4</li> <li>• Revisione ed aggiornamento sistemi informativi = 3</li> </ul>
<p><i>Per contro, quali dei seguenti benefici probabilmente pensate di</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficio economico diretto = 4</li> <li>• Attrarre nuovi investitori = 4</li> <li>• Miglioramento reputazionale = 5</li> </ul>

<p><i>riscontrare? (scala da 1= per nulla probabile a 5 = molto probabile)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore visibilità = 4</li> <li>• Nuove partnership strategiche (es. fornitori, clienti etc.) = 5</li> </ul>
<p><i>È obbligatorio definire un responsabile del perseguimento del beneficio comune, quale soggetto eventualmente pensate di incaricare e per quale motivo? (es. CFO, responsabile QSE etc.).</i></p>	<p>Consulente esterno/interno con competenze specifiche e dedito a questo percorso.</p>
<p><i>Oltre la figura del responsabile del beneficio comune, pensate di creare una funzione aziendale ad hoc?</i></p>	<p>No, ma in futuro si potrebbe considerare una funzione aziendale ad hoc.</p>
<p><i>Secondo voi, le società benefit hanno già un valore riconosciuto in Italia per gli stakeholders (investitori, consumatori, fornitori)?</i></p>	<p>No</p>
<p><i>Quale strumento di misurazione dell'impatto ritenete sia più opportuno da adottare?</i></p>	<p>B Impact Assessment</p>

<i>Avete intenzione di ottenere la certificazione B Corp?</i>	Si
<i>Se sì, quali tra le seguenti aree di impatto dell'Impact Assessment pensate di eccellere maggiormente?</i>	Gestione delle persone
<i>Una delle questioni che emerge tra gli imprenditori è il trade off tra profitto e bene comune. Quanto pesa nelle vostre decisioni?  (molto, abbastanza, poco, per niente)</i>	Abbastanza

<b>SECONDA PARTE</b>	<b>ASPETTI di GOVERNANCE</b>
<i>Sono presenti in azienda figure professionali con competenze specifiche in sostenibilità?</i>	No
<i>Quali, tra le seguenti figure professionali, sono presenti nella struttura organizzativa aziendale per</i>	Nessuna

<p><i>il presidio dei temi della sostenibilità?</i></p> <p><i>(Energy manager; Welfare manager; Sustainability manager; Diversity manager; Nessuna)</i></p>	
<p><i>La remunerazione del management è in parte variabile e basata su performance o incentivi?</i></p>	No
<p><i>Esiste un piano strategico di sostenibilità?</i></p>	No
<p><i>L'azienda ha redatto una delle seguenti documentazioni in materia di sostenibilità?</i></p> <p><i>(DNF secondo d: Lgs. 254/2016; Bilancio di sostenibilità volontario; Bilancio ambientale volontari; Nessuna delle precedenti)</i></p>	Nessuna delle precedenti
<p><i>Esiste una funzione/unit interna preposta all'innovazione con finalità ambientale e/o sociale? (es.</i></p>	No



<i>Packaging sostenibile, Eco-design prodotto o innovazione prodotto in ottica sociale, ecc.)</i>	
---	--

<b>TERZA PARTE</b>	<b>ASPETTI AMBIENTALI</b>
<i>Quali dei seguenti aspetti ambientali sono presidiati dall'azienda? (Consumi energetici; Consumi idrici; Emissioni di CO2; Consumo materie prime; Produzione rifiuti)</i>	Consumi energetici; Consumo materie prime; Produzione di rifiuti
<i>Se no, spiegare perché</i>	I consumi idrici non vengono monitorati perché il consumo di acqua non è eccessivo.
<i>Tra quelli presidiati, con una valutazione da 1 a 5, quanto sono rilevanti per l'azienda? (1 = poco rilevante; 5 = molto rilevante)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumi energetici = 3</li> <li>• Consumo materie prime = 5</li> <li>• Produzione rifiuti = 3</li> </ul>
<i>Tra gli aspetti ambientali presidiati selezionare le politiche adottate?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumi energetici = politiche di misurazione dell'impatto</li> </ul>

<p><i>(politiche di riduzione dell'impatto, politiche di misurazione dell'impatto, nessuna politica)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumi idrici = nessuna politica</li> <li>• Emissioni di CO2 = nessuna politica</li> <li>• Consumo materie prime = politiche di misurazione dell'impatto</li> <li>• Produzione rifiuti = politiche di misurazione dell'impatto</li> </ul>
<p><i>Per il monitoraggio degli impatti ambientali l'azienda utilizza uno standard internazionale di riferimento?</i></p>	<p>No</p>
<p><i>Quali delle seguenti certificazioni ambientali l'azienda dispone? (ISO 14001, ISO 5001, Carbon Footprint, Ecolabel, Nessuna)</i></p>	<p>Nessuna</p>
<p><i>L'azienda ha definito dei criteri di sostenibilità ambientale per la selezione dei propri fornitori?</i></p>	<p>No</p>

<p><i>Periodicamente, vengono sviluppati audit ai fornitori per verificare il rispetto dei criteri di sostenibilità ambientale?</i></p> <p><i>(Si a tutti i fornitori; Si ai fornitori principali; Si, ai fornitori critici; No)</i></p>	<p>No</p>
--	-----------

<b>QUARTA PARTE</b>	<b>ASPETTI SOCIALI</b>
<p><i>Quali dei seguenti aspetti ambientali sono presidiati dall'azienda?</i></p> <p><i>(Rispetto dei diritti umani, salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, contrasto alla corruzione, trasparenza e correttezza delle informazioni)</i></p>	<p>Rispetto dei diritti umani;</p> <p>Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;</p> <p>Contrasto alla corruzione;</p> <p>Trasparenza e correttezza delle informazioni</p>
<p><i>Tra gli aspetti sociali presidiati, quali sono le politiche adottate?</i></p>	<p>Solo il buon senso della proprietà (principio del buon padre di famiglia).</p> <p>La base dell'azienda su cui costruire su un lungo futuro.</p>

<p><i>Tra quelli presidiati, con una valutazione da 1 a 5, quanto sono rilevanti per l'azienda? (1 = poco rilevante; 5 = molto rilevante)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rispetto dei diritti umani = 5</li> <li>• Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro = 5</li> <li>• Contrasto alla corruzione = 5</li> <li>• Trasparenza e correttezza delle informazioni = 5</li> </ul>
<p><i>Tra gli aspetti sociali presidiati, quali sono le politiche adottate? (SA8000, ISO 45001, ISO 26000, ISO 37001, Nessuna)</i></p>	<p>Nessuna</p>
<p><i>L'azienda ha definito criteri sociali (rispetto diritti umani, tutela salute e sicurezza lavoratori, ecc.) per la selezione dei propri fornitori?</i></p>	<p>No</p>
<p><i>Periodicamente, vengono sviluppati audit ai fornitori per verificare il rispetto dei criteri sociali?</i></p>	<p>No</p>
<p><i>Esistono policy o documenti formali (es. Piano di formazione) circa la</i></p>	<p>Si</p>

<i>formazione non obbligatoria del personale?</i>	
<i>Sono previste forme di flessibilità lavorativa? (smart-working, flessibilità oraria, etc.)</i>	Si
<i>Vengono sviluppate indagini periodiche di clima interno per valutare la soddisfazione dei dipendenti?</i>	No
<i>L'azienda attua iniziative di welfare aziendale a favore dei dipendenti come, ad esempio, servizi sanitari, convenzioni con esercizi commerciali, asilo nido interno, ecc.?</i>	Si
<i>Se sì, specificare quali attività vengono svolte</i>	Servizi sanitari, contributi scolastici, buoni spesa
<i>Quali delle seguenti attività sono sviluppate, con riferimento alla/e comunità locale/i?</i>	Elargizioni liberali verso organizzazioni non profit del territorio;

<p><i>(Consultazione stakeholder su iniziative di carattere strategico; Politiche di pricing dedicate a categorie svantaggiate; Elargizioni liberali verso organizzazioni non profit del territorio; Sponsorizzazione eventi culturali-sportivi-sociali del territorio; Progetti alternanza scuola-lavoro)</i></p>	<p>Sponsorizzazione eventi culturali-sportivi-sociali del territorio; Progetti alternanza scuola-lavoro</p>
<p><i>Nel corso degli ultimi 3 anni, l'azienda ha ricevuto ispezioni da organi di vigilanza preposti?</i></p>	<p>No</p>