



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Strategie d'Impresa

**LE SOCIETA' BENEFIT: ASPETTI COMPETITIVI E STRATEGICI
IL CASO ZORDAN**

RELATORE

Chiar.mo Prof.

Paolo Boccardelli

CANDIDATA

Valeria Cassano

Matr. 703141

CORRELATORE

Chiar.mo Prof.

Enzo Peruffo

Anno Accademico 2018-2019

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO I: *Origini ed evoluzione della CSR, dello stakeholder management e della shared value theory: uno sguardo alle hybrid organization*

Premessa

1. L'evoluzione dell'etica d'impresa: le origini della social responsibility
 - 1.1 Gli anni '70 ed il Committee for Economic Development (CED)
 - 1.2 L'altra faccia della medaglia: la teoria neoclassica
 - 1.3 Social performance model
 - 1.3.1 segue: La responsabilità economica
 - 1.3.2 segue: La responsabilità legale
 - 1.3.3 segue: La responsabilità etica
 - 1.3.4 segue: La responsabilità discrezionale
 - 1.3.5 L'evoluzione della Piramide di Carroll
 - 1.4 Il punto sulla CSR
 - 1.4.1 Chiarezza sulla corporate philanthropy
 - 1.5 Lo stakeholder approach
 - 1.5.1 *Segue*: stakeholder management
 - 1.6 La Corporate Shared Value di Porter e Kramer
 - 1.6.1 *segue*: Gli interventi delle Nazioni Unite
2. La riconfigurazione del capitalismo
 - 2.1 La trasformazione delle Hybrid Organizations
3. Alcuni esempi di modelli imprenditoriali sostenibili: le Hybrid Social Ventures
 - 3.1 Le Social Cooperative (SC)
 - 3.2 Il Social Business (SB)
 - 3.2.1 *segue*: L'impatto positivo di Graamen Bank
 - 3.3 Le Benefit Corporation: la nascita del Quarto Settore

CAPITOLO II: *Il Terzo ed il Quarto settore a confronto*

Premessa

1. La recente definizione di Terzo Settore
2. Le fasi che hanno segnato la nascita delle Social Enterprise in Italia
3. Il Codice del Terzo Settore
 - 3.1 Gli enti del Terzo settore
 - 3.1.1 *segue*: Le attività degli ETS
 - 3.2 Gli utili
 - 3.2.1 *Iscrizione e Denominazione Sociale*
 - 3.2.2 *Il Bilancio: ex lege e sociale*
4. Considerazioni introduttive alle Imprese ed alle Cooperative Sociali
 - 4.1 Le Imprese Sociali
 - 4.2 Le Cooperative Sociali
5. Le Benefit Corporation come soluzione alla crisi
6. Le Benefit Corporation: cenni introduttivi
 - 6.1 Il percorso giurisprudenziale e legislativo che portato alla definizione delle BC
 - 6.2 Il Model Benefit Corporation Legislation e la disciplina generale delle BC
 - 6.2.1 *segue*: Lo scopo “duplice” delle Benefit corporation
 - 6.2.2 *segue* La responsabilità degli amministratori
 - 6.2.2.1 *Il Benefit Director*
 - 6.2.2.2 *Il Benefit Enforcement Proceeding*
 - 6.2.3 *segue*: La trasparenza e l’annual report della società
 - 6.3 Svantaggi e vantaggi connessi alle Benefit Corporation
 - 6.4 B Lab: nascita e definizione
 - 6.4.1 *segue*: le B-Corp
 - 6.4.2 *segue*: B Impact Assessment
 - 6.4.3 *segue*: rapporto tra Benefit Corporation e B-Corp
7. Il contesto italiano: le Società Benefit (SB)
 - 7.1 La disciplina delle SB
 - 7.1.1 *segue*: l’oggetto sociale: il co. 377, l.208/2015
 - 7.1.1.1 *Il beneficio comune*
 - 7.1.1.2 *L’oggetto sociale di Nativa SRL SB*
 - 7.1.2 *segue*: doveri e responsabilità degli amministratori
 - 7.1.2.1 *Lo standard di valutazione esterno, lett. b) co. 382*

7.1.2.2 La Relazione annuale di Nativa

8. Un confronto tra Terzo e Quarto settore

9. Considerazioni conclusive al capitolo

CAPITOLO III – Parte I: *Le Società Benefit in Italia: analisi generale e particolare del fenomeno*

Premessa

1. Obiettivo della ricerca

1.1 Metodologia e svolgimento della ricerca qualitativa

1.2 I risultati della ricerca: numero di SB, distribuzione sul territorio italiano e data di costituzione

1.2.1 *segue*: la forma giuridica

1.2.2 *segue*: il fatturato

1.2.3 *segue*: B Corp e SB

1.2.4 *segue*: sito web

1.3 Ricerca qualitativa: approccio e metodologia

1.3.1 *segue*: data analysis

1.3.2 *segue*: conclusioni della ricerca induttiva

Parte II: *Zordan e Izmade: esperienze a confronto*

2. Zordan: la storia

2.1 Considerazioni introduttive

2.2 Il percorso verso il mondo Benefit

3. Analisi dell'ambiente esterno: il mercato di riferimento

3.1 Le imprese contract

3.2 Il contesto italiano

3.3 Considerazioni sulle possibilità di sviluppo del mercato

4. La strategia di Zordan

4.1 La strategia di business: focalizzazione orientata alla differenziazione

4.2 La corporate strategy: la diversificazione correlata e la condivisione dei core factor

4.2.1 *segue*: Quasi integrazione verticale

4.2.2 *segue*: Internazionalizzazione e Corporate Entrepreneurship

4.2.3 *segue*: mission e vision

5. Obiettivi e traguardi di sostenibilità: il Report d'Impatto

6. La situazione finanziaria e competitiva di Zordan e dei principali competitor

6.1 Il business sostenibile come vantaggio competitivo

6.2 Uno sguardo alla PFN

7. Premessa al caso Izmade: le agevolazioni delle Imprese Sociali

7.1 Izmade: caso di successo del Terzo Settore

7.1.1 *segue*: le complicazioni del modello Benefit

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

La massimizzazione del profitto ed il perseguimento di scopi sociali ed ambientali sono concetti che possono convivere all'interno della medesima realtà economica? Il bene comune ed il mero guadagno possono convergere nella stessa direzione e non limitarsi l'un l'altro?

La realizzazione di un consistente profitto e la sperimentazione di iniziative che rientrano nel novero delle attività no-profit sono concetti che, quantomeno nell'immaginario dell'uomo medio, non possono convivere nella medesima realtà economica. Si tratta, però, di un errore, benché incolpevole, convincimento basato su un primordiale concetto economico: le imprese nascono per massimizzare il profitto dei soli azionisti.

La globalizzazione ha portato la società a raggiungere importanti traguardi, quali: l'abbattimento dei confini nazionali, la libera circolazione di merci, informazioni e servizi, l'aumento del livello medio di istruzione, l'incremento esponenziale del benessere della popolazione, la spinta tecnologica, la crescita del ricorso all'outsourcing.

Ma ciò che la globalizzazione ha dato, il modello estrattivo adottato dalle imprese fino a questo momento ha tolto. La conseguenza è che il business, la forza più potente che il Nostro Pianeta abbia mai conosciuto, è stata, è e sarà in grado di influenzare qualsiasi variabile socioeconomica. Negli ultimi decenni abbiamo assistito all'accrescimento del divario tra percentuale di popolazione benestante e di popolazione meno abbiente, all'aumento del livello di disoccupazione, alle sempre più consistenti problematiche ambientali.

Queste ultime, nello specifico, hanno contribuito a modificare in modo prorompente le preferenze del consumatore medio¹ (Shaker et al., 2008); in misura sempre maggiore, questi ultimi preferiscono orientare la propria preferenza verso prodotti o servizi distribuiti da Imprese che, nello svolgere la propria attività economica, contribuiscono alla soluzione di problematiche sociali ed ambientali.

Come noto, il fine ultimo di ciascuna entità è quello di creare valore per gli azionisti e per tutti i soggetti che sono coinvolti nell'attività d'impresa; ciò, nello specifico, avviene tramite la distribuzione di output pensati per soddisfare i bisogni, primari e non, del consumatore che, da sempre, rappresentano il centro nevralgico, il punto di arrivo della totalità delle scelte strategiche di ogni realtà economica.

¹ In particolare, secondo gli autori, i quattro fattori chiave che hanno alimentato la diffusione del fenomeno dell'imprenditoria sociale sono: l'impari distribuzione di ricchezza e benessere, il fallimento dei mercati e delle istituzioni, il movimento CSR e l'aumento delle interazioni tra soggetti provenienti da tutto il mondo grazie alle tecnologie.

Il consumatore, dunque, si trova a dover decidere quale, tra due o più panieri di beni, acquistare, ciascuno caratterizzato da una determinata fascia di prezzo, qualità del prodotto, quantità ecc; la scelta finale del consumatore sarà dettata da fattori interni – più facilmente controllabili dalle aziende produttrici per mezzo della promozione e della pubblicità dell’output – e da fattori esterni di carattere sociale, demografico, culturale e di localizzazione geografica (Caroli, 2016). I fattori esterni, in particolare, sono determinanti per la scelta del consumatore quando la sua preferenza ricade su output realizzati e distribuiti da aziende eco-friendly o che organizzano la propria catena produttiva e distributiva rispettando i diritti umani di ogni soggetto coinvolto.

Dunque, le “*imprese millennials*” stanno cercando di strutturare il proprio business model, la propria *value chain*, la propria organizzazione interna nel rispetto di principi umani ed ambientali, ormai fattori essenziali nella scelta finale per una porzione di mercato che, contrariamente a quando accadeva decenni fa, non è più di nicchia.

Il percorso di sostenibilità ambientale e sociale in ambito economico è iniziato durante il secolo scorso con l’ingresso delle Social Enterprise. Si tratta di forme d’impresa che abbracciano il concetto primordiale di massimizzazione del profitto con quello, ormai essenziale, di massimizzazione del benessere comune. Attualmente, ogni Paese stabilisce le forme giuridiche che queste possono assumere.

In Italia, la locuzione Impresa Sociale è stata utilizzata per la prima volta sul finire degli anni ’80 quando un gruppo di volontari ha iniziato a collaborare per sviluppare attività produttive che favorissero l’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati². Non esistendo nell’ordinamento italiano una specifica forma giuridica che sposasse questa particolare *mission*, i volontari decisero di fondare una Cooperativa³. A partire da quel momento, qualsiasi attività socialmente impegnata che fosse conforme o simile alla loro assunse la predetta forma giuridica. La situazione non mutò fino a quando il Legislatore nazionale istituì, con la L. 381/1991, le Cooperative sociali, attualmente regolate dal D.lgs. 112/2017⁴.

Come anticipato, le *Social Enterprise* possono assumere forme giuridiche differenti a seconda del Paese di riferimento: cooperativa sociale, social business, public social enterprise, o associazione senza scopo di lucro. A causa dell’eterogeneità di configurazioni che può assumere una Social Enterprise, è stato necessario individuare una definizione comune che andasse aldilà dei contesti culturali e legislativi dei confini nazionali.

² http://www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2010/04/Definizione_impresa-sociale.pdf.

³ Art. 45 Cost.: “*La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l’incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità.*”

⁴ Il su citato decreto è stato, da ultimo, integrato con il D.Lgs. 95/2018.

Un'Impresa Sociale, infatti, può essere individuata tramite due fattori, quello economico-finanziario e quello sociale.

Affinché possa dirsi realizzata la prima dimensione è necessario che, contestualmente, si realizzino i seguenti requisiti:

- autonomia nella gestione;
- produzione di beni e/o distribuzione di servizi in forma continuativa;
- remunerazione di parte dei soggetti che prestano la propria attività;
- assunzione, da parte dei soci, di un rischio economico.

Per quanto riguarda la dimensione sociale, invece, sono richieste le seguenti caratteristiche:

- il principale obiettivo della Social Enterprise deve essere quello di produrre benefici alla comunità intera;
- deve esserci una partecipazione corale dei soci e dei portatori di interesse nel processo decisionale;
- a seconda della legislazione di riferimento, gli utili non possono, o comunque solo in parte, essere distribuiti⁵.

Dati i predetti requisiti, appare chiaro che, per la prima volta, attività socialmente utili si siano emancipate da qualsivoglia logica di charity, andandosi a configurare un nuovo modello societario in cui, alla massimizzazione del benessere della comunità, si affiancano concetti di sostenibilità finanziaria, fino a questo momento associati unicamente ad entità strettamente economiche (Yunus M., Moingeon B., Ortega L, 2006).

Nonostante il condiviso entusiasmo iniziale, sembra che, quantomeno in Italia, il fenomeno delle Imprese Sociali, ed in particolar modo delle Cooperative sociali, abbia registrato una flessione dopo ben cinque anni di crescita. Ciò è quanto riportato dall'Osservatorio ISNET, Associazione che ha l'obiettivo di favorire lo sviluppo dell'economia sociale in Italia.

Il calo delle Imprese Sociali è stato dettato, da un lato, dall'incapacità di comprenderne la loro potenziale nella creazione di valore per l'intera comunità locale e, dall'altro, con molta più probabilità, dalla fallibilità dell'essere umano che, in un'attività in cui riversa i propri sacrifici ed energie, ricerca anche un ritorno economico.

Indubbiamente, rispetto alle Fondazioni, le Imprese Sociali hanno il vantaggio di essere dominate da paradigmi economici che impongono la configurazione delle attività non solo per scopi

⁵ In Italia, grazie all'ultimo intervento del Legislatore è prevista una distribuzione non superiore al 50% degli utili e avanzi complessivi, dedotte eventuali perdite maturate negli esercizi precedenti.

sociali, ma anche affinché il denaro inizialmente investito possa fruttare ed essere nuovamente reinvestito nell'Impresa Sociale stessa.

Tuttavia, nessuna tra le strutture fin ora elencate ha raggiunto gli stessi vantaggi economici, finanziari ma anche e soprattutto sociali ed ambientali delle Benefit Corporation⁶, costituite per la prima volta negli Stati Uniti ed ora presenti anche in Europa.

Nello specifico, l'Italia è stato il primo Paese, dopo gli USA, ad accogliere questa nuova sfida imprenditoriale, strategica e competitiva sotto il nome di Società Benefit. Preliminarmente si anticipa che, a differenza di quanto stabilito dal legislatore americano che ha costituito una forma societaria *ad hoc*, in Italia quella di "Società Benefit"⁷ è una denominazione, uno *status*, che si affianca alla struttura legale che l'impresa ha deciso di attribuirsi.

Secondo alcuni, le Società Benefit possono essere definite come la versione 2.0 delle Imprese Sociali. Tuttavia, all'esito dell'analisi puntuale delle peculiarità che caratterizzano queste due forme societarie, si noterà che, sebbene le Imprese Sociali possano rappresentare il naturale punto di partenza delle Società Benefit, l'unico elemento in comune tra i due modelli è costituito dallo scopo sociale; oltretutto, a tal proposito, si sottolinea che quest'ultimo non riveste la medesima importanza nell'una e nell'altra forma organizzativa. Inoltre, l'evoluzione storica che ha portato il legislatore italiano a tipizzare questo modello societario trae le sue origini dalla storia economica americana.

Attualmente, in Italia e negli USA, l'imprenditore che decide di abbracciare i principi etici e sostenibilità, elemento fondamentale ricompreso nel DNA delle B Corporation, può perseguire la massimizzazione dei profitti, facendo leva sullo sfruttamento di un ambiente competitivo ancora solo parzialmente esplorato. Il Quarto Settore, infatti, potrebbe rappresentare un terreno fertile per le imprese di nuova generazione per potersi affermare socialmente, economicamente e finanziariamente, in un contesto in cui nascono e si sviluppano relazioni tra soggetti giuridici differenti (Bulloch e James, 2015)⁸.

Sono proprio questi Network, uniti all'idea che sta alla base delle Benefit Corporation, che hanno portato la nascita di nuovi modelli ibridi di business, spingendosi fin dove l'essere umano non

⁶ Esiste una differenza tra le B Corp certificate e le Benefit Corporation/Società Benefit. La certificazione, infatti, viene rilasciata da B Corp, ente senza scopo di lucro, solo nel caso in cui la società richiedente raggiunga un punteggio non inferiore ad 80 alla luce di un test, il B Impact Assessment. La certificazione, per rimanere valida, deve essere rinnovata ogni tre anni.

⁷ Le Società Benefit sono state introdotte per la prima volta in Italia con la L. 208/2015 e si definiscono come un'organizzazione privata (riconducibile anche al libro V del codice civile) che esercita in via stabile e principale un'attività economica di utilità sociale

⁸ Nello specifico, il Quarto Settore determina la nascita di Inclusive Businesses definite come imprese che coinvolgono, nella propria catena del valore, comunità *low-income*, senza che venga compromesso l'obiettivo di massimizzazione del profitto, caratteristica principale delle private companies.

era mai arrivato. Si tratta di un'ulteriore innovazione rispetto a quella delle Social Enterprise che, già negli anni della loro teorizzazione, erano stati definite come organizzazioni ibride.

Le Benefit corporation hanno l'obiettivo di catalizzare ed incanalare in una nuova forma societaria le opportunità economiche che derivano dall'unione di due fenomeni: il mutamento radicale delle scelte del consumatore medio e l'incalzare delle problematiche sociali ed ambientali. Per la prima volta la strategia d'impresa – come tale intendendosi quella relativa alle imprese for-profit – muove dei passi nel trovare un compromesso, un punto di congiunzione tra la massimizzazione del profitto e le attualissime necessità sociali ed ambientali.

A questo nuovo e rivoluzionario ecosistema strategico, si deve aggiungere l'importanza che assumono la felicità ed il rispetto dei diritti umani per i soggetti che prestano la propria attività lavorativa per le Benefit Corporation. Dunque, fin dalle prime battute, è possibile intuire i vantaggi che questa nuova forma societaria apporterà alla comunità – locale e non – sia a livello economico sia da un punto di vista del benessere, generalmente inteso.

Un esempio tangibile di questa realtà è rappresentato dal Nativa SRL, la prima Società Benefit costituita in Italia e in Europa. Il perseguimento della soddisfazione dei bisogni umani fondamentali è un obiettivo integrato nello stesso atto costitutivo di Nativa, la quale pone alla base della propria attività di consulenza il rispetto verso i propri collaboratori e per tutti i soggetti che vengono impattati dalle attività in cui questa è coinvolta.

Il *core business* di Nativa è quello di affiancare e guidare i soggetti economici nel design e nell'implementazione dei processi di innovazione strategica finalizzati alla sostenibilità ed alla rigenerazione dei sistemi naturali e sociali. Il tutto è teso a conseguire un profitto sufficiente, non solo alla prosecuzione dell'attività economica, ma anche alla distribuzione degli utili ai soci.

Ed è proprio questo l'aspetto sostanziale che differenzia le Benefit Corporation dalle Imprese sociali; inoltre, queste ultime si caratterizzano per una significativa limitazione circa le attività praticabili e per notevoli agevolazioni fiscali (Capozzi, 2010).

Le diversità tra le due forme societarie appaiono evidenti.

Lo scopo del presente lavoro è quello di dimostrare, attraverso un'analisi giuridica, economica e strategica, quanto le Benefit Corporation rappresentino un'incredibile opportunità competitiva in cui può essere coniugato l'interesse verso le più importanti ed attuali problematiche che, ora più che mai, devono essere affrontate, potendo contestualmente giovare di tutti i vantaggi economici e competitivi che derivano dell'essere *first mover*.

Alcune grandi aziende, infatti, hanno compreso l'importanza di queste tematiche ed hanno gradualmente iniziato a ridisegnare le proprie attività sulla scorta degli Obiettivi di Sviluppo

Sostenibile⁹. Tra questi rientrano la sfida dell'inclusione economica dei soggetti più deboli, la riduzione del quantitativo delle risorse naturali utilizzate durante la fase di produzione e la riduzione delle instabilità geopolitiche.

Una tra le più grandi multinazionali globali ha già avviato questa conversione: Unilever. Quest'ultima ha sviluppato 18 Sustainable Living Brands che hanno portato ad una crescita del 60% del marchio¹⁰.

A parere della Business & Sustainable Development Commission, lo sviluppo di modelli di business che integrano nella propria strategia l'implementazione dei SDG (Sustainable Development Goals) potrebbe aprire le porte ad opportunità economiche il cui valore potrebbe raggiungere 12 trilioni di dollari ed aumentare il livello di occupazione di 380 milioni di posti entro il 2030.

Secondo alcune ricerche condotte dalla Commission¹¹ i settori maggiormente redditizi, con i relativi valori economici, saranno:

- agricoltura → 2,3 trilioni di dollari;
- adeguamento città e metropoli (intendendosi come costruzione di abitazioni alla portata economica di tutti, sviluppo di centri energetici efficienti) → 3,7 trilioni di dollari;
- health care → 1,8 trilioni di dollari.

Le *Change Maker Corporation* potrebbero, dunque, sfruttare opportunità di “mercato sostenibile” per imporsi sui competitor.

Il presente elaborato è strutturato come di seguito: nel primo capitolo un'analisi della letteratura economica che ha accompagnato l'evoluzione delle predette forme societarie; nello specifico, la trattazione avrà ad oggetto la primordiale ed oramai superata *shareholder theory*, a cui ha fatto seguito la *stakeholder theory*, per poi approdare allo *shared value approach*, elaborato da Porter e Kramer. A conclusione del capitolo, un approfondimento sulle imprese ibride che, in modo sempre più prorompete, si stanno insediando nell'economia mondiale. Nello specifico, tale passaggio si rende necessario per mettere in luce, nel successivo capitolo, le differenze che intercorrono tra queste ultime e le Benefit Corporation che possono essere inserite nel c.d. Quarto Settore. Ciò dopo aver esaminato, in genere, il Terzo Settore e, specificatamente, le Imprese e Cooperative Sociali in Italia.

⁹ Sono 17, e sono stati individuati dalle Nazioni Unite in una Risoluzione adottata nel settembre 2015.

¹⁰ Report Accenture, *From Me to We: The Rise of the Purpose-Led Brand*. https://www.accenture.com/t20181205T121039Z__w_/us-en/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-CompetitiveAgility-GCPR-POV.pdf

¹¹ Queste ricerche sono state rese note tramite la pubblicazione di un report: http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.

L'ultimo capitolo, infine, avrà ad oggetto una ricerca sulle Società Benefit che ha l'obiettivo di delineare lo "stato dell'arte" di questa forma societaria, grazie anche ad alcune impressioni raccolte direttamente tra i soggetti che hanno deciso di adottare tale status per la propria società.

Questa ricerca si completa con l'esposizione di un caso di successo che riguarda proprio le Società Benefit, quello di Zordan SRL SB. Si tratta di una realtà economica che si colloca nel nord Italia e che, nel portare avanti la propria attività d'impresa, si mostra attenta nel recepire i suggerimenti derivanti dal su citato *shared value approach*.

Per evidenziare le criticità del modello, l'elaborato si concluderà con la trattazione di un caso di insuccesso che riguarda le SB; a tal proposito, verrà esposta la storia di Izmade, ormai trasformatasi in Impresa Sociale.

Capitolo I

Origini ed evoluzione della CSR, dello stakeholder management e della shared value theory:

uno sguardo alle hybrid organization

SOMARIO: Premessa – 1. L’evoluzione dell’etica d’impresa: le origini della social responsibility – 1.1 Gli anni ’70 ed il Committee for Economic Development (CED) – 1.2 L’altra faccia della medaglia: la teoria neoclassica – 1.3 Social performance model – 1.3.1 segue: La responsabilità economica – 1.3.2 segue: La responsabilità legale – 1.3.3 segue: La responsabilità etica – 1.3.4 segue: La responsabilità discrezionale – 1.3.5 L’evoluzione della Piramide di Carroll – 1.4 Il punto sulla CSR – 1.4.1 Chiarezza sulla corporate philanthropy – 1.5 Lo stakeholder approach – 1.5.1 *Segue:* stakeholder management – 1.6 La Corporate Shared Value di Porter e Kramer – 1.6.1 *segue:* Gli interventi delle Nazioni Unite – 2. La riconfigurazione del capitalismo – 2.1 L’evoluzione delle *Hybrid Organizations* – 3. Alcuni esempi di modelli imprenditoriali sostenibili: le Hybrid Social Ventures – 3.1 Le Social Cooperative (SC) – 3.2 Il Social Business (SB) – 3.2.1 *segue:* L’impatto positivo di Graamen Bank – 3.3 Le Benefit Corporation: la nascita del Quarto Settore

Premessa

Sempre più spesso si sente parlare di responsabilità sociale d’impresa, *shareholder theory*, teoria degli azionisti e *stakeholder management*. A questi input di natura accademica e teorica si aggiunge la nascita delle *social enterprise*; con questa terminologia si fa riferimento a tutte quelle entità economiche che perseguono il duplice raggiungimento di obiettivi di sostenibilità finanziaria e sociale (Doherty et al, 2014). Vengono definite come organizzazioni ibride proprio perché non rispondono a nessuna delle convenzionali e già conosciute forme societarie appartenenti al settore pubblico, privato e del non profit.

Lo scopo di questo capitolo è, dunque, quello di fare chiarezza sulla letteratura che ha accompagnato lo sviluppo dell’economia sostenibile e del modo di fare impresa nel rispetto delle più recenti esigenze sociali e non, culminato con la nascita delle Benefit Corporation in America.

1. L’evoluzione dell’etica d’impresa: le origini della social responsibility

Il percorso che ha determinato l’elaborazione della *stakeholder theory* e, prima ancora, della responsabilità sociale d’impresa, è iniziato nel lontano 1953, anno in cui Howard Bowen divulgò “*Social Resposnsabilities of the Businessman*”. Questa, in particolare, viene considerata la prima pubblicazione in tema di *social responsibility* (SR). L’idea dell’autore muove dal presupposto che le imprese – in particolare quelle di grandi dimensioni – nella persona del *businessman*, grazie alla loro concreta possibilità di condizionare le decisioni delle istituzioni pubbliche, rappresentano i principali

catalizzatori esistenti di potere; dunque, influenzano, seppur in modo indiretto, la vita di molti cittadini da un punto di vista economico e non. È proprio in quest'ottica che, secondo Bowen, un imprenditore ha l'obbligo morale di perseguire politiche e decisioni aziendali che siano in linea con ciò che per la società è *desiderabile*, in termini di obiettivi e di valori condivisi. Dunque, in questa prima riflessione, l'accento viene posto sul ruolo del manager piuttosto che su quello dell'impresa in quanto attivo attore sociale.

Come anticipato, tra gli anni '50 e '60, la letteratura sull'argomento era molto prolifica, al punto che, stante le numerose definizioni, alcuni consideravano la SR una teoria eccessivamente *nebulosa*.

Keith Davis, inserendosi nel dibattito teorico, ha chiarito che, per quanto la CSR potesse apparire come una dottrina vanescente da un punto di vista accademico, essa acquisiva significato se applicata nella pura gestione d'impresa: un comportamento socialmente responsabile avrebbe garantito alla società un maggiore ritorno economico.

La responsabilità sociale, in definitiva, si riferisce all'obbligo dell'imprenditore di considerare gli effetti delle sue decisioni sull'intero sistema sociale. I *businessmen* applicano questa teoria quando comprendono che i bisogni e gli interessi dei soggetti che insistono nella comunità possono essere influenzati dalle azioni commerciali poste in essere dall'impresa (Blomstrom e Davis, 1966).

Tra i contributi più autorevoli del decennio di competenza rientra anche quello di Clarence Walton (1967) il quale ha riconosciuto la sussistenza di uno stretto legame tra le imprese e la società; nello specifico, questo legame deve essere sempre considerato dai manager apicali quando prendono decisioni per conto dell'azienda; dunque, nei confronti della comunità, le imprese non hanno solo obblighi legali ed economici, ma anche altre responsabilità che prescindono da queste ultime (McGuire, 1963). Quanto appena riportato rappresenta la base del pensiero di Carroll, autorevole teorico della tematica oggetto di trattazione, la cui analisi si rimanda ai successivi paragrafi.

1.1 Gli anni '70 ed il Committee for Economic Development (CED)

Il contributo più autorevole degli anni '70 in tema CSR è stato quello di Johnson (1971); nello specifico, l'autore ha elaborato una serie di definizioni relative alla responsabilità sociale d'impresa:

- *conventional wisdom*: un'impresa socialmente responsabile è quella i cui manager hanno la capacità di equilibrare molteplici interessi. Oltre alla mera massimizzazione del profitto, dunque, le società devono considerare anche le necessità di dipendenti, fornitori, rivenditori, comunità locali e, più genericamente, della Nazione. È evidente che in questo contesto si delinea un ecosistema socioculturale in cui le imprese e le istituzioni pubbliche collaborano per creare benessere condiviso;

- *long-run profit maximization*: con questa definizione Johnson ha iniziato ad associare la CSR ad aspetti più pratici e che prescindono da mere teorie. Per cui l'applicazione dei principi di RSI aiuta l'impresa a autodeterminare obiettivi di medio-lungo termine che, come noto sono maggiormente sostenibili da un punto di vista finanziario. Si inizia, dunque, ad associare l'etica d'impresa alle performance aziendali;
- *utility maximization*: questa definizione, strettamente connessa con la precedente, esprime il concetto per cui le imprese devono partecipare attivamente alla creazione di esternalità utili da un punto di vista sociale;
- *lexicographic view of social responsibility*: secondo questo ultimo spunto fornito da Johnson, solo un'impresa che punta alla massimizzazione del profitto è in grado di cogliere la vera essenza della CSR. L'aspetto economico, ossia quello prettamente legato alla performance aziendale, è antecedente rispetto alla seguente persecuzione di obiettivi sociali che, comunque, rappresentano un elemento fondamentale della leva strategica. In tal senso, sono evidenti i riferimenti alla connessione intercorrente tra logiche solidaristiche e di sviluppo sociale con la mission aziendale che, nella visione più attuale della CSR, si anticipa, non ricomprendono la pura corporate philanthropy.

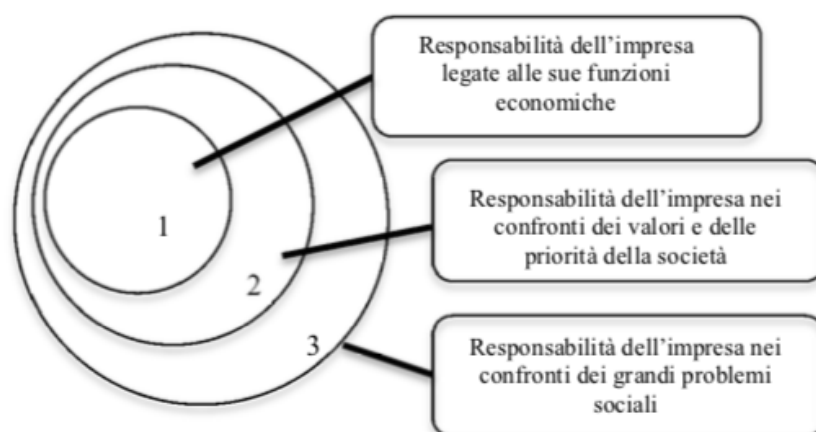
Nello stesso anno della pubblicazione a cura di Johnson in tema CSR, interviene anche il Committee for Economic Development con uno scritto intitolato *Social Responsibilities Of Business Corporation*. L'istituto, nel suo memorandum, già dalle prime battute ha evidenziato l'esigenza di includere le imprese nel processo di creazione del benessere comune, essendo la forza delle istituzioni pubbliche non più sufficiente. Ciò che colpisce è l'estrema attualità di un concetto espresso oltre quaranta anni fa che, tuttavia, sembra non aver comunque raggiunto una piena accettazione da parte di tutti gli studiosi di settore.

Il CED, nello specifico, ha parlato dell'aspettativa, da parte del settore pubblico, che i business contribuiscano al perseguimento del progresso sociale, arrivando fino ad affermare che le imprese abbiano un obbligo morale verso questo obiettivo comune. Per meglio descrivere questa esigenza, il CED ha utilizzato l'immagine di tre cerchi concentrici rappresentativi delle responsabilità di un'impresa verso lo sviluppo sociale:

- *inner circle*: in questa sezione il CED inserisce le funzioni economiche "base" che un'impresa deve ricoprire per il corretto svolgimento dell'attività, quali distribuzione

di prodotti o prestazione di servizi a favore dei consumatori, creazione di posti di lavoro e crescita economica;

- *intermediate circle*: il secondo livello costituisce un punto di raccordo tra il primo cerchio e l'ultimo. Il CED spiega l'importanza – che sfocia in vera e propria necessità – che le succitate attività siano svolte avendo consapevolezza del radicale cambiamento dei valori e delle priorità sociali. Si fa riferimento al rispetto dell'ambiente, alle assunzioni ed ai rapporti con i dipendenti, alle sempre maggiori aspettative dei clienti nel ricevere informazioni più chiare e specifiche sul prodotto, ad un trattamento equo – welfare state – e, infine, ad una maggiore attenzione circa le politiche sulla protezione da infortuni;
- *outer circle*: il cerchio esterno, infine, rappresenta il ruolo più attivo che l'impresa dovrebbe svolgere nello sviluppo della società e della comunità, nonostante questo possa sembrare un controsenso dal momento che il pubblico ritiene che, almeno parzialmente, i problemi legati alla povertà ed al degrado urbano dipendano proprio dalle attività poste in essere dalle imprese. Questa idea muove dal presupposto che le aziende di grandi dimensioni possiedono risorse e capacità che potrebbero fare la differenza per la soluzione di problematiche di ordine comune. Il CED parla, per l'appunto, dell'esistenza di un contratto sociale che lega le istituzioni con le imprese che, in misura sempre maggiore, dovrebbero contribuire all'innalzamento della qualità di vita, piuttosto che limitarsi alla mera distribuzione di prodotti e di servizi. Posta l'esistenza di questo contratto sociale, le imprese continueranno ad esistere nella misura in cui riusciranno a soddisfare le mutevoli aspettative delle istituzioni e della comunità.



(Fonte: Nigro e Petracca, 2016)

Ancora, sull'argomento Steiner (1971) afferma che il business rimane una prerogativa ed un interesse delle imprese; tuttavia, queste ultime hanno la responsabilità di supportare la società e la comunità nel raggiungimento di obiettivi di benessere comune. Sia il CED che Steiner sottolineano i maggiori oneri che sorgono in capo alle imprese di grandi dimensioni verso queste tematiche. Inoltre, comportarsi in modo responsabile, non implica un cambiamento radicale del processo decisionale, quanto piuttosto nell'atteggiamento dei manager nel modo di affrontare le attività aziendali. Quella appena descritta è una filosofia che presuppone la condivisione di interessi da parte delle aziende e della comunità e che permette la sostituzione di obiettivi di breve termine con piani strategici che tendono al medio-lungo termine.

L'American Enterprise Institute ha sostenuto il dibattito sulla CSR; affinché un'impresa possa dirsi socialmente responsabile devono essere soddisfatti i seguenti elementi (Manne & Wallich, 1972):

- ✓ i rendimenti marginali dell'azienda devono essere inferiori rispetto alle somme disponibili per porre in essere altre attività;
- ✓ le somme a favore dello sviluppo comunitario devono essere state stanziare in modo volontario;
- ✓ questo quantitativo di denaro deve rappresentare una spesa effettiva per dell'azienda; Manne, a tal proposito, sottolinea che spesso è estremamente complesso – se non impossibile – distinguere una spesa aziendale sostenuta solo per il bene del pubblico da quella effettivamente realizzata per scopi filantropici e di charity¹².

A parere di Wallich, in particolare, l'esercizio della CSR presuppone i seguenti elementi: a) l'individuazione di un set di obiettivi sociali, b) l'identificazione, tra questi, dell'elemento più urgente da risolvere e del progetto più fattibile nell'implementazione, c) il finanziamento degli obiettivi scelti.

1.2 L'altra faccia della medaglia: la teoria neoclassica

L'incognita relativa alla corrente di pensiero appena delineata era rappresentata dalla mancanza di una definizione univoca della responsabilità sociale stessa. Ed è proprio in questo contesto che si inserisce la *shareholder theory*, elaborata da Milton Friedman, Premio Nobel per l'economia. Nel suo celebre articolo pubblicato dal New York Times (1970) egli afferma che l'unico onere

¹² Come si evincerà dai successivi paragrafi, Carroll includerà la filantropia nella propria definizione di CSR al contrario di Zamagni (2003) secondo il quale la beneficenza non può rientrare nella responsabilità d'impresa alla luce della più recente configurazione dello stakeholder management per cui il benessere della società deve rientrare nella strategia messa in atto dagli apicali.

dell'impresa nei confronti della comunità è quello di generare profitto. Secondo questa impostazione, in cui si evidenzia una forte influenza della *mano invisibile* di Adam Smith, la capacità di un'entità di generare reddito appare ancorata al costo dell'equity, cioè al tasso di rendimento che un'impresa deve realizzare affinché sia remunerato il capitale versato dai propri azionisti.

Friedman, con estrema determinazione, ha voluto allontanare il concetto di “responsabilità” – generalmente inteso – da quello di impresa. Nello specifico, egli critica aspramente l'idea alla base della CSR stessa, ovvero quello di attribuire alle aziende caratteristiche associabili solo ad una persona fisica; dunque, è solo il manager che nello svolgimento di una determinata attività ha degli obblighi nei confronti di altri soggetti.

Nello specifico, Friedman ritiene che il businessman abbia come unico e principale vincolo quello di amministrare le risorse scarse di cui l'impresa dispone con l'obiettivo di creare valore per i soggetti che hanno collocato i propri risparmi in quella determinata azienda; ed è proprio nel corretto e più efficiente utilizzo delle risorse che deve essere individuata l'utilità sociale. Gli azionisti, dunque, divengono il fulcro dell'attività di gestione dei manager. La comunità, dunque, non rientra tra quegli “interessi” che i businessmen hanno il dovere di considerare nella loro attività, al punto che i comportamenti gestori che favoriscono sia l'aspetto legato alla massimizzazione del profitto che del progresso sociale vengono considerati come *sovversivi ed immorali*.

La creazione del bene comune non può e non deve essere affidata alle imprese, bensì ai governi ed alla pubblica amministrazione, il cui potere per esercitare questo tipo di influenza è stato conferito direttamente dai cittadini attraverso il voto. In un contesto economico, dunque, le istituzioni non ricoprono alcun ruolo, anzi i fautori di questa corrente di pensiero ritengono che esse possano intralciare la performance d'impresa, fortemente influenzata dai prezzi degli output, la cui identificazione spetta esclusivamente al mercato; quest'ultimo, in particolare, è considerato dai neoclassici l'unico “ente” pubblico a poter ricoprire un ruolo attivo nell'economia (Ingram R. e Frazier K. 1980; Friedman M. e Jaggi B. 1986; Waddock S. e Graves S.)

Più recentemente, nonostante le continue e costanti pressioni circa l'importanza della società della comunità nello svolgimento dell'attività d'impresa, Dunlap (1996) afferma che “*L'impresa appartiene alle persone che investono in essa; non ai dipendenti, ai fornitori e neppure al luogo in cui è situata*”.

1.3 Social Performance Model

La responsabilità sociale è una tematica caratterizzata da una varia e robusta letteratura, stante le numerosissime definizioni elaborate da parte dagli studiosi.

Di seguito, un elenco dei numerosi significati che tale locuzione ha assunto nel tempo (Carrol, 1979):

- l'unico vincolo dei manager è quello di creare valore per gli azionisti (Friedman);
- la mera massimizzazione del profitto non è più sufficiente, è necessario considerare ulteriori elementi nella gestione d'impresa (Davis, Backman);
- gli elementi economici e sociali rappresentano la base delle teorie sul management (McGuire);
- la performance d'impresa deve essere accompagnata da attività di volontariato (Manne);
- i livelli e gli stadi d'influenza dell'impresa sono tre (CED, Davi e Blomstrom);
- l'impresa deve mostrarsi responsabile nei confronti di numerosi problemi sociali (Hay, Gray e Gates);
- alla responsabilità sociale si sostituisce la reattività sociale (Sethi).

Il passaggio dalla CSR alla social responsiveness si è reso necessario poiché gli studiosi si sono resi conto che la letteratura in tema di responsabilità sociale era costellata di teorie e di definizioni che, nella pratica, non erano in grado di sostenere concretamente i manager nella gestione orientata anche alla massimizzazione dell'interesse generale. La reattività sociale, dunque, enfatizza l'azione d'impresa, la proattività e la creazione di un ruolo attivo delle corporation all'interno della società.

All'alba degli anni '80, la questione ancora aperta riguardava le modalità attraverso cui un manager avrebbe potuto conciliare gli interessi economici con quelli sociali. In merito a questo dibattito – tutt'ora aperto – si è inserito Carroll nel 1979, prima, e nel 1991, poi, con il *Social Performance Model*. Si tratta di un modello che può essere applicato tanto dagli studiosi che dai manager nella gestione d'impresa. Esso si caratterizza per tre dimensioni, ognuna suddivisa in sottocategorie:

1. le **categorie di competenza** della responsabilità sociale

- (a) responsabilità economiche
- (b) responsabilità legali
- (c) responsabilità etiche
- (d) responsabilità discrezionali

2. i **problemi sociali** considerati

- (a) consumismo
- (b) ambiente
- (c) discriminazione
- (d) sicurezza del prodotto

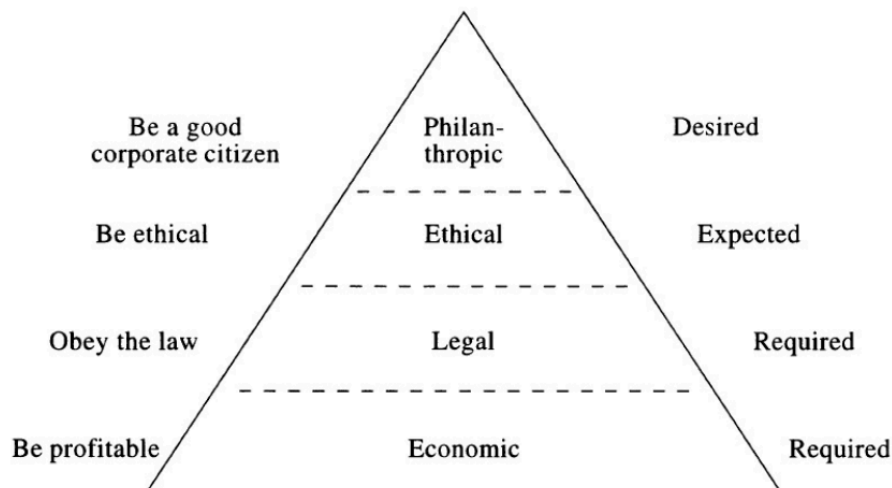
- (e) livello di sicurezza sul lavoro
- (f) azionisti

3. le fasi della **reattività sociale**

- (a) proattività
- (b) adattamento
- (c) difesa
- (d) reazione

La prima dimensione della matrice unisce tutti i macro-aspetti considerati nelle varie definizioni di CSR che sono state date nel tempo e che Carroll ha avuto il merito di individuare in modo schematico. Dunque, affinché un'impresa possa onorare le responsabilità che ha nei confronti della società, nell'implementare la propria performance deve includere tutti i seguenti aspetti: economici, legali, etici e discrezionali; tra questo, quello economico è l'elemento imprescindibile che sorregge tutti gli altri.

Carroll, con il concetto di *Corporate Social Performance (CSP)*, ha avuto il merito di fornire una definizione che unisce i concetti di responsabilità d'impresa con la reattività e con le attività a beneficio della comunità.



(Carroll, 1991)

1.3.1 segue: La responsabilità economica

La prima dimensione della piramide di Carroll è rappresentata dalla responsabilità economica. Inizialmente, il profitto, ha rappresentato l'incentivo più forte per porre in essere un'attività d'impresa il cui obiettivo fosse, unicamente, quello di distribuire prodotti finiti o erogare servizi. Dalla semplice

prerogativa di creazione di valore si è poi passati alla necessità di massimizzare il profitto; ciò perché tutti gli altri obblighi d'impresa sono sottomessi rispetto alla primaria responsabilità economica. Dunque, un'impresa deve performare in modo da massimizzare il valore della singola azione, mantenere una forte posizione competitiva ed un alto livello di efficienza operativa e, in definitiva, poter essere giudicata come un business profittevole.

1.3.2 segue: La responsabilità legale

Dal momento che, implicitamente, la società ha permesso alle imprese di operare all'interno della comunità, le imprese hanno l'obbligo morale di rispettare le disposizioni legislative. Questo obbligo è reso ancor più consistente dal contratto sociale intercorrente tra gli attori pubblici e quelli economici: le imprese, dunque, devono soddisfare i requisiti legali imposti dalle leggi statali e locali nel perseguimento dei propri obiettivi economici; questa rappresenta una condizione imprescindibile per essere un'azienda di successo.

1.3.3 segue: La responsabilità etica

Le responsabilità di ordine etico abbracciano tutte quelle attività che vengono generalmente considerate obbligatorie, anche se non sono state codificate in leggi. L'osservanza dei doveri etici e morali comporta il rispetto di standard e aspettative rispetto a ciò che gli stakeholder, la comunità, i lavoratori ed i consumatori ritengono giusto.

Un esempio di responsabilità etica potrebbe essere onorare una c.d. obbligazione implicita, con questa intendendosi qualsiasi promessa – formalmente resa pubblica – di fare o non fare una determinata attività. Le obbligazioni implicite sono considerate tali se assunte da parte di un'azienda che già in passato si è mostrata fedele rispetto alle dichiarazioni precedentemente rese. Dunque, un simile comportamento suscita nei consumatori e, generalmente, nei negli stakeholder la certezza che l'impresa manterrà le proprie promesse.

Dunque, un'entità economica deve performare in modo tale da rispettare le norme – già esistenti e che si stanno formando – morali ed etiche riconosciute dalla comunità ed evitare che il perseguimento di obiettivi aziendali comprima queste ultime.

1.3.4 segue: La responsabilità discrezionale

Mentre nella precedentemente categoria fanno parte tutte quelle norme etiche condivise dalla comunità, in questa sono ricomprese tutte le decisioni rimesse al giudizio ed alle decisioni individuali. Si tratta, dunque, di elementi estremamente soggettivi e volontari che, in qualche modo, possono essere associati al cerchio più esterno messo a punto dal CED.

La responsabilità discrezionale, ultimo gradino della piramide della *Corporate Social Responsibility* di Carroll, dallo stesso è stata poi definita, nel 1991, come responsabilità filantropica. Per azioni filantropiche lo studioso intende tutte quelle attività che l'impresa deve porre in essere affinché sia considerata come un "buon cittadino", ad esempio, attraverso finanziamenti e donazioni stanziati a favore delle arti, dell'educazione o, più genericamente, a favore della comunità.

La società si aspetta che le imprese partecipino agli obiettivi umanitari; tuttavia, essere un buon cittadino non è condizione sufficiente per rispettare le linee guida ed i principi connessi alla CSR. La filantropia, infatti, rappresenta solo una parte delle attività e del modo di agire che deve caratterizzare un'azienda che possa definirsi socialmente responsabile. La performance economica, dunque, sorregge tutte le altre responsabilità; allo stesso tempo l'attività d'impresa deve rispettare la legge statale e morale, con quest'ultima intendendosi tutti i precetti etici sviluppati dalla comunità stessa.

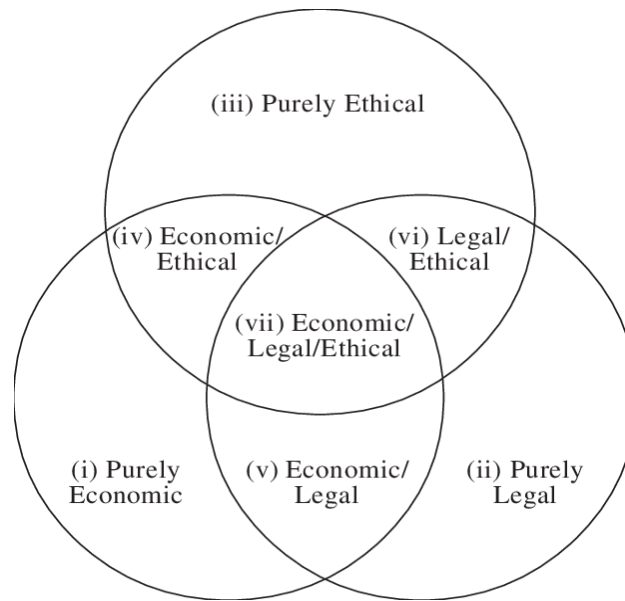
1.3.4.1 segue: alcune specificazioni sulla *corporate philanthropy*

Appare necessario specificare che la filantropia, nel modello di Carroll, rappresenta solo uno dei quattro elementi necessari affinché si possa dire che un'impresa abbia si sia comportata in modo socialmente responsabile. Dunque, un ente che, in modo del tutto isolato rispetto alla strategia, ponga in essere attività di benefiche o di charity non può dirsi coerente rispetto alla teoria della CSR.

Gli oggetti delle due correnti, infatti, non vanno confusi. La RSI agisce *ex ante* nella misura in cui i suoi effetti si spiegano prima che l'impresa abbia contezza dei risultati economici; contrariamente la *corporate philanthropy* agisce *ex post*: l'ente, una volta verificati gli eventuali profitti dell'anno contabile appena trascorso decide se collocare parte del proprio utile in attività di beneficenza (Zamagni).

1.3.5 L'evoluzione della Piramide di Carroll

Con il progresso economico anche le relative teorie conoscono delle evoluzioni. È questo il caso della piramide delle responsabilità pensata da Carroll nel 1979, poi perfezionata nel 1991. Un decennio più tardi, infatti, lo studioso ha ritenuto necessario modificare il modello precedentemente messo a punto, ritenendo anacronistico considerare il dovere economico delle imprese più importante rispetto alle altre forme di responsabilità. Per questo motivo, Carroll ha deciso di utilizzare il diagramma di Venn, per attribuire medesima importanza ai tre domini: economico, legale ed etico. L'ulteriore elemento che distingue questo schema dal precedente è che le attività filantropiche vengono incluse nella sfera economica ed etica.



(Carroll, 2003)

Nel dominio economico rientrano tutte quelle le attività il cui scopo è produrre un impatto – economico positivo sull’impresa; l’impatto diretto è riconducibile alla massimizzazione degli utili e del valore per gli azionisti. L’impatto indiretto è quello riguardante le attività poste in essere con l’obiettivo di migliorare l’immagine della società. Se una decisione viene presa senza considerare le possibili ripercussioni economiche che questa potrà avere sulla solidità finanziaria dell’impresa, allora, il relativo atto non rientra nel dominio economico.

La seconda categoria, al pari della precedente versione, riguarda le aspettative dei governi riguardo al rispetto delle norme e delle leggi da parte dell’impresa. La legalità viene intesa come conformità alle prescrizioni normative, prevenzione di controversie civili e anticipazione della legge. La *compliance* può essere di tre tipi: passiva, restrittiva o opportunistica.

Il dominio etico, in questa versione, considera non più solo le aspettative locali, bensì quelle internazionali. Carroll considera tre standard etici generali:

1. convenzionale: standard o norme accettati dall’impresa, dal settore, dai professionisti o dalla società come necessari per il corretto svolgimento delle attività;
2. consequenziale: questo standard considera gli effetti delle azioni ed include sia l’egoismo (raggiungimento di uno scopo a vantaggio di uno) che l’utilitarismo (creazione del bene comune);
3. deontologico: questa categoria ricomprende i diritti morali e la giustizia.

Le attività cadono al di fuori del dominio etico quando sono di natura amorale, quando vengono messe in atto anche in caso di contrasto con la morale o con principi etici e quando hanno il solo scopo di produrre un beneficio per l’impresa e non anche per gli *stakeholder*.

1.4 Il punto sulla CSR

Di pari passo al movimento di cui Friedman si era fatto portavoce, si è cominciato a diffondere, intorno alla metà del secolo scorso, il concetto di *corporate social responsibility*. In particolare, Murphy (1978) ha individuato quattro epoche, ognuna delle quali corrispondente a diverse attitudini di responsabilità sociale delle organizzazioni:

- era "*filantropica*" (prima metà del 1900): le imprese si limitavano a donare parte del proprio utile alle associazioni di beneficenza;
- era della "*consapevolezza*"(1953-67): durante questi anni si comincia a dare maggiore importanza alle attività compiute dalle imprese, poiché a queste si attribuisce una diretta responsabilità sulla creazione di benessere della comunità in cui operava;
- era del "*problema*" (1968-73) le aziende iniziano a concentrarsi su temi specifici come il degrado urbano, la discriminazione razziale e preoccupazioni sull'inquinamento;
- era della "*reattività*" (1974-78): le aziende abbracciavano importanti politiche gestionali ed organizzative per affrontare la questione della responsabilità sociale delle imprese (Carroll, 2008).

Inizialmente, l'idea che ruotava attorno alla CSR sembrava essere particolarmente astratta; per comprenderne la vera essenza, come anticipato, la dottrina doveva essere calata in un contesto manageriale. Le decisioni imprenditoriali socialmente responsabili erano e sono caratterizzate da un ampio e complesso processo di valutazione, condotto *ex ante*, i cui risultati potevano essere conseguiti dalle imprese solo nel lungo termine.

Secondo altra parte della letteratura (Walton, 1967), il concetto di responsabilità sociale permetteva di riconoscere tutte le relazioni intercorrenti tra l'impresa e la società; tra gli elementi essenziali della CSR rientrano anche il volontariato e un collegamento indiretto con organizzazioni benefiche esterne all'impresa.

Il percorso da queste primordiali e nebulose nozioni, alla più chiara e definita teoria della responsabilità sociale d'impresa, è stato molto lungo e costellato di numerosi contributi teorici. Sembra che, attualmente, una delle più autorevoli definizioni di CSR sia fornita da Philip Kotler e Nancy Lee (2005), i quali hanno catalogato le *best practices* connesse alla responsabilità sociale d'impresa. Gli autori, nello specifico, hanno dimostrato che le imprese che abbracciano questo approccio, combinando le attività e la creazione di valore con un atteggiamento rispettoso e proattivo verso gli stakeholder (Perrini, 2005), decretano un nuovo e rivoluzionario modo di fare business.

Queste *practice* sono suddivise nei seguenti *genus* di iniziative sociali: a) promozione del movimento e avvicinamento dei clienti alle cause sociali, b) marketing sociale aziendale tramite

iniziative interne di *behavior change*, c) avvicinamento al volontariato per tutta la compagine aziendale, d) pratiche commerciali socialmente responsabili, e) filantropia aziendale (Kotler e Lee, 2005; Perrini, 2005).

La degna conclusione dell'evoluzione di questi due approcci economici è stata l'entrata in vigore, nel 2011, di principi e raccomandazioni stabiliti dall'Organizzazione Mondiale per la Cooperazione e per lo Sviluppo Economico, al fine di supportare tutte quelle imprese che hanno deciso di configurare il proprio *business model* sulla sostenibilità¹³. Nello specifico, l'adozione di una condotta responsabile sembra essere identificata come un'opportunità economica per le imprese. Infatti, alcune linee guida hanno come obiettivo la capitalizzazione delle iniziative di responsabilità sociale messe in atto dalle entità; ciò è possibile attraverso una puntuale e chiara informativa, resa pubblica da parte delle imprese.

Al tema della *corporate responsibility*, da sempre, l'Unione Europea si è mostrata molto affine e vicina. Il *Libro Bianco*, avente ad oggetto *Crescita, competitività ed occupazione – Le sfide e le vie da percorrere per entrare nel XXI secolo*", ha dato il via ad una lunga serie di documenti ufficiali in tal senso. Nello specifico è stata evidenziata l'urgenza che gli enti economici partecipino attivamente alla soluzione di problematiche sempre più attuali, quali, tra le tante, l'esclusione sociale e la disoccupazione.

Nel 2000, inoltre, dai capi di Stato dei Paesi appartenenti all'UE, è stata ratificata la *Strategia di Lisbona*; questo programma prevedeva il raggiungimento entro il 2010 di obiettivi riguardanti: sviluppo sostenibile, pari opportunità e welfare, innovazione imprenditoriale e riqualificazione del lavoro.

Ulteriore tappa del percorso verso l'uniformità sociale delle imprese e dei Paesi dell'Unione è stata il *Libro Verde* del 2001. Con questa comunicazione la Commissione ha voluto promuovere la qualità dell'occupazione e la coesione sociale. Ancora una volta, ha individuato nell'innovazione e nella creazione di fitte reti di imprese la migliore arma per favorire la RSI a livello europeo ed internazionale.

Ancora con una Comunicazione¹⁴, nello stesso anno, la Commissione Europea ha individuato le principali minacce per lo sviluppo sostenibile: riscaldamento globale, crescita del numero di patologie resistenti agli antibiotici, povertà, invecchiamento della popolazione, perdita di biodiversità e congestione dei trasporti. Già da allora si parlava della necessità di un provvedimento tempestivo

¹³ <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesITALIANO.pdf>

¹⁴ Comunicazione del 15/05/2001, n. 264, Sviluppo sostenibile in Europa per un mondo migliore: strategia dell'Unione europea per lo sviluppo sostenibile.

ed urgente e, per ciascun ambito di intervento, la Commissione ha fornito dei suggerimenti, tra i quali una maggiore coesione politica.

Più recentemente, con la Comunicazione n. 681 del 2011, la Commissione ha parlato dello sviluppo di attività volte alla compressione delle possibili ripercussioni negative nella sfera di competenza degli stakeholder. A tal proposito, con questo atto ufficiale ha richiesto alle imprese di incrementare la qualità e la trasparenza delle informazioni sociali ed ambientali – ad esempio attraverso la relazione sulla gestione o tramite documenti ufficiali pubblicati e divulgati dalle aziende. Per attuare questo obiettivo sono stati introdotti una serie di standard di sostenibilità, come l'ISO 14000 sulla gestione ambientale (Environmental Management System). Quest'ultima è una certificazione che può essere ottenuta facendo richiesta ad un organismo preposto al suo rilascio dopo aver verificato la sussistenza di taluni requisiti di sostenibilità. In relazione a questa specifico standard, alcuni studi hanno dimostrato l'esistenza di una correlazione tra il possesso della certificazione e benefici in tema di reputazione (D'Souza, Marjoribanks, Young, Mort et al, 2019). Ciò a dimostrazione di quanto il marketing ambientale stia entrando sempre di più nella strategia d'impresa; si tratta ormai di un approccio adottato su scala mondiale.

Ulteriore standard in tal senso è l'ISO 37101; posto che lo sviluppo sostenibile si basa sui concetti che ruotano attorno all'ambiente, alla comunità ed all'economia, l'obiettivo di questa certificazione è quello di garantire che l'impresa oggetto di valutazione sia perfettamente integrata e sostenibile per il territorio in cui esplica la propria attività¹⁵.

1.5 Lo stakeholder approach

Le più autorevoli e recenti teorie economiche sono concordi nel ritenere che la capacità di un'impresa di generare profitto non sia più riconducibile alla sola misura contabile del reddito quanto, piuttosto, alla sua attitudine di generare valore a favore di tutti i propri stakeholder. Quella appena esposta è la sintesi della c.d. teoria degli *stakeholders* elaborata da Freeman e resa nota, nel 1984, con il celebre elaborato intitolato "*Strategic Management: a stakeholder approach*".

Si tratta, dunque, di un presupposto teorico che permette il superamento delle logiche connesse alla precedente *teoria degli azionisti* secondo la quale l'unico obiettivo delle imprese è rappresentato dalla massimizzazione del valore in favore dei propri finanziatori.

I primi riferimenti teorici in favore della compagine di soggetti che nutrono un interesse da e verso le imprese, vennero fatti già nel 1963 quando il centro di ricerca Stanford Institute aveva

¹⁵ A questi standard di matrice europea si aggiungono gli standard internazionali SAI utilizzabili per un maggiore dialogo su queste tematiche a livello mondiale.

definito gli *stakeholder* come quel gruppo di persone senza il quale l'attività d'impresa avrebbe cessato di esistere.

L'avvento della *stakeholder theory* ha definitivamente modificato il contratto sociale intercorrente tra società ed imprese. Infatti, la precedente "versione" legata al contenuto della teoria degli azionisti prevedeva che il processo interno di creazione del valore delle imprese potesse, da solo, generare beneficio per la comunità (d'Orazio, 2003).

Gli studiosi del settore, già con la *corporate social responsibility*, hanno iniziato a studiare ed analizzare il ruolo che le imprese ricoprono nel contratto sociale da un differente e più completo punto di vista. Le attività economiche, infatti, devono essere strutturate ed organizzate al fine di creare valore per un gruppo più ampio di soggetti, piuttosto che per i soli azionisti; in particolare, si fa riferimento a lavoratori, consumatori, comunità, fornitori, governi e finanziatori. Tutti questi stakeholder devono ricevere lo stesso trattamento ed essere considerati rilevanti allo stesso modo da parte dell'entità economica, e qualsiasi decisione che comporti un'agevolazione per una categoria, a scapito di un'altra, dovrebbe essere evitata (Freeman, 2010).

La teoria degli *stakeholder* è nata dalla condivisa necessità per cui i manager, ormai, si trovano in una condizione tale da non poter più distinguere il mondo economico da quello etico (Freeman, Harrison, Wicks, Bidhan, De Colle, 2010) e ciò in ragione degli effetti, tanto negativi che positivi, che la globalizzazione, l'ascesa dell'IT ed il processo di privatizzazione hanno avuto sulla società mondiale. Si ritiene, infatti, che l'intesa tra capitalismo, etica, sostenibilità e responsabilità sociale, possa incrementare lo *strategic thinking* delle imprese. I manager apicali, infatti, dovrebbero domandarsi, prima di ogni decisione riguardante la gestione aziendale, sia essa ordinaria o straordinaria, quali saranno gli effetti che si dispiegheranno su tutti gli attori del mercato.

Secondo Freeman, lo *stakeholder approach* è dotato delle seguenti caratteristiche:

- nasce per fornire un *framework* strategico, abbastanza flessibile da consentirne una modifica quando i manager hanno necessità di modificare il piano d'azione;
- è un processo di *strategic management*, piuttosto che di *strategic planning*; il primo, infatti permette di considerare anche l'ambiente esterno nel percorso di crescita dell'impresa;
- consente di incrementare le probabilità di sopravvivenza dell'impresa;
- permette di identificare le relazioni che garantiscono prospettive di lungo termine;
- è un approccio – sia descrittivo che prescrittivo – integrato al *decision making*.

Dunque, è possibile concludere che la *stakeholder theory* descrive il modo in cui un business deve essere governato per raggiungere un livello di efficacia ed efficienza tale da consentire la

massimizzazione del valore ed il raggiungimento della sostenibilità finanziaria nel lungo termine. Come hanno sostenuto Donaldson e Preston (1995), infatti, quella degli *stakeholder* è una teoria che argomenta sulla gestione aziendale.

1.5.1 *segue*: stakeholder management

Freeman (1984) ha avuto il merito di far spostare l'attenzione da un approccio puramente teorico ad uno maggiormente concreto e di supporto alle attività; egli, infatti, non solo ha permesso che venisse catalizzata l'attenzione su interessi ed aspettative dell'intero gruppo di soggetti portatori di interessi delle società, ma ha anche suggerito che questi stessi aspetti dovessero essere integrati nella strategia d'impresa. A partire da quel momento, la dottrina dello *stakeholder management* ha supportato dinamicamente le attività degli amministratori nel costruire relazioni con gli *stakeholder* con lo scopo di rispondere in modo più efficace ai loro bisogni (Pedrini, Ferri, 2019).

I recenti sviluppi hanno considerato la possibile – se non certa – esistenza di una correlazione positiva tra lo SM e la performance d'impresa, per cui le pretese degli stakeholder potrebbero favorire il raggiungimento degli obiettivi di business (Zobel 2014, Matos e Silvestre 2013, Arru 2018). In particolare, il legame che intercorre tra questi attori del mercato si evince nella volontà di alcune imprese di dimostrare, con tutti i mezzi a disposizione, la correttezza delle proprie azioni e, più genericamente, della genuinità della propria attività.

Per alcuni (Donaldson e Peterson, 1995; Post et al, 2002) il *commitment* verso gli *stakeholder* rappresenta la condizione necessaria per garantire il successo dell'impresa nel medio lungo termine. Queste relazioni permettono di creare asset intangibili di inestimabile valore che concorreranno al raggiungimento, e al mantenimento nel tempo, di una posizione di vantaggio competitivo (Hillman e Keim, 2001). Affinché ciò si realizzi, dunque, è necessario costruire e sviluppare, con approccio manageriale, delle relazioni con i portatori di interesse delle imprese. Più consistente è la relazione, maggiori probabilità di sopravvivenza avrà l'impresa.

Lo *stakeholder management* supporta le imprese nei seguenti aspetti:

- *decision making* (De Colle, 2005; Bowman 1992)
- riduzione del rischio (Graves e Waddock, 1994)
- creazione di una buona reputazione e di relazioni di fiducia con gli attori del mercato (Barringer e Harrison 2000; Jones, 1995)

La definizione più autorevole della dottrina attuale vede lo *stakeholder management* come quel processo continuo e sistematico grazie al quale un'impresa costruisce relazioni positive e costruttive con i propri *stakeholder* per integrare le loro aspettative – e non più bisogni, concetto più

propriamente legato alla massimizzazione del profitto ed alla teoria neoclassica – nella strategia e nelle attività d’impresa (Habisch et al, 2001; De Colle, 2005). Il successo di questo approccio risiede nell’integrazione, nella strategia, dei bisogni di un gruppo più ampio di soggetti, piuttosto che considerare solo gli interessi di massimizzazione del profitto degli azionisti (Freeman, 1984).

In questo contesto sembra opportuno sottolineare che l’applicazione della dottrina dello SM da parte di un’impresa, nella pratica, non sta a significare che questa debba sostituirsi alle attività che, solitamente, sono svolte da parte dei governi e dalle organizzazioni non governative. Semplicemente, le aziende utilizzano e sfruttano le richieste degli *stakeholder* per migliorare la propria performance, andandosi così a configurare una *win-win situation*, in cui le aziende giovano della collaborazione dei portatori di interesse, ad esempio, nel produrre l’uno piuttosto che l’altro output; gli stakeholder, d’altra parte, saranno maggiormente soddisfatti perché il prodotto corrisponde in maggior misura alle loro esigenze. A ciò si aggiunge una partecipazione più attiva dei dipendenti alle questioni aziendali, maggiore attenzione alle questioni concernenti il *welfare* aziendale, ecc.

Dunque, lo SM è un processo che può essere applicato nelle seguenti fasi:

- *strategy development*;
- *strategy execution*;
- *performance measurement*¹⁶.

Nell’ambito della *performance measurement* è possibile citare la *Balance Score Card* (BSC); si tratta di uno strumento manageriale che supporta gli amministratori nell’implementazione delle strategie di *corporate*. Questa ha il merito di prendere in considerazione aspetti non monetari nel valutare l’efficacia della strategia che è stata precedentemente implementata (Figge, Hahn, Schaltegger Wagner, 2002). Il concetto di BSC è stato introdotto nei primi anni ’90 a causa dei sempre più frequenti obiettivi di breve termine che il management apicale si poneva; questo strumento si basa sull’assunto secondo cui una collocazione più efficiente del capitale societario comporta l’inclusione di attività che, oltre all’ottenimento del vantaggio competitivo, siano propedeutiche anche alla *customer orientation* e a temi di sostenibilità (Kaplan e Norton, 1997). Nella pratica, viene individuata ed isolata la *business unit* che si intende analizzare, vengono identificate le esposizioni ambientali (ad esempio, vengono considerate le emissioni, i rifiuti prodotti, le radiazioni, il livello necessario di energia) e sociali (prendendo in considerazione gli stakeholder diretti ed indiretti presenti nella catena del valore, internamente all’azienda, nella comunità e nella società) per poi

¹⁶ Con riferimento a quest’ultimo stadio applicativo dello SM, è stata proposto come metodo per valutare le performance delle aziende che applicano questa vision la “stakeholder report card” nel settore dell’healthcare.

identificarne la relativa importanza strategica; lo studio viene compiuto a più livelli: prospettiva finanziaria, del consumatore, dei processi interni, prospettive di crescita e non economiche.

		Environmental exposure									Social exposure								
											Direct Stakeholders				Indirect Stakeholders				
											Internal	Along the value chain	In the local community	Societal	Internal	Along the value chain	In the local community	Societal	
Performance drivers	Strategic core issues	Emissions	Waste	Material input/intensity	Energy intensity	Noise and vibrations	Waste heat	Radiation	Land use										
		#1																	
	#2																		
	...																		
	#1																		
	#2																		
	...																		

(Figge et al, 2002)

I risultati della BSC permettono, poi, di porre le basi per la costruzione di una *strategic map* che ha come obiettivo quello di individuare i punti critici della strategia e migliorarli.

Per completezza, inoltre, è utile specificare che lo *stakeholder management* rappresenta un ramo applicativo della *Corporate Social Performance*, insieme alla partecipazione attiva nella soluzione ai “problemi” sociali. Dunque, SM e CSP non sono sinonimi, bensì concetti tra loro collegati. Volendo analizzare gli elementi che compongono la CSP, solo lo *stakeholder management* concorre alla creazione di asset immateriali; ad esempio, investire nelle relazioni con lavoratori, consumatori, fornitori e comunità, permette alle imprese di creare dei legami di fiducia che potrebbero ridurre il turnover di dipendenti o incrementare la reputazione dell’azienda. Al contempo, però, la partecipazione a questioni in cui l’impresa non è diretta interessata potrebbe creare lo stesso valore per gli azionisti (Hillman et al., 2001).

1.6 La Shared Value di Porter e Kramer

Il business, sempre di più, viene considerato come la principale causa dei problemi sociali, ambientali ed economici. Per questo motivo, il grado di legittimazione delle imprese non è mai stato così inconsistente. Secondo Porter e Kramer (2011), la principale causa di quanto appena detto risiede nell’incapacità delle aziende nell’individuare innovative forme e modelli di creazione del valore.

Sembra che le organizzazioni economiche abbiano ignorato quanto suggerito dalla letteratura e dagli studiosi che, prima con la CSR e poi con la *stakeholder theory*, hanno provato ad indirizzare l’attività manageriale verso il ricongiungimento tra l’economia e la creazione di valore per la società intera.

A tal proposito, i due economisti hanno elaborato il concetto di *Shared Value*, che non è sinonimo di responsabilità sociale, filantropia o sostenibilità; piuttosto, viene definita come un nuovo modo per raggiungere il successo economico. Per questo motivo gli amministratori devono acquisire nuove skill per mettere in pratica il nuovo modo di fare business.

La SV definisce le *policies* e le prassi operative per incrementare la competitività aziendale mentre promuove la condizione sociale ed economica della comunità nella quale opera. Dunque, si concentra sulle connessioni esistenti tra il progresso sociale ed economico.

La SV, oltre a riconoscere generalmente le necessità ed i bisogni sociali – che è nella sostanza quello che accade con l'applicazione della CSR – permette di individuare quelle problematiche che affliggono la comunità e che, allo stesso tempo, concorrono alla nascita di costi ulteriori per le imprese. Questo approccio si concentra sull'utilizzo di tecnologie innovative e sull'evoluzione dei *cluster* locali per aiutare i fornitori e le altre istituzioni ad incrementare l'efficienza del territorio, la qualità dei prodotti, i profitti e, genericamente, a sviluppare delle filiere sostenibili.

Secondo i padri della SV, un'impresa, per essere competitiva, deve operare in una comunità prospera e sana; è necessario che esista tale condizione affinché si costituisca un livello di domanda tale da rispettare le aspettative di profitto dell'impresa. Allo stesso tempo, la comunità ha bisogno che le reti locali di imprese creino delle opportunità di lavoro e di benessere per i cittadini.

Le imprese possono creare valore economico ponendo in essere attività che consentano l'incremento del valore sociale. Ciò può essere ottenuto tramite: l'ideazione di nuovi prodotti o mercati, la reingegnerizzazione del processo produttivo e della catena del valore, la costituzione di dei cluster a supporto dell'industria locale. Le imprese dovrebbero iniziare a sfruttare i mercati ancora inesplorati, facendo leva sulle opportunità provenienti dalle comunità svantaggiate o dai paesi emergenti.

La SV, dunque, permette di individuare dei vantaggi a partire da problemi sociali ed ambientali che, tra l'altro, determinano l'incremento dei costi per l'impresa; modificando la *value chain*, tali esuberanti, potrebbero essere abbattuti: di questa nuova configurazione della catena del valore gioverebbe tanto l'impresa che la società esterna. Ad esempio, Walmart, modificando l'attività di logistica, ha ridotto le emissioni di gas serra e, contemporaneamente, ha risparmiato 200 MLN.

Ed è proprio in quest'ottica che si inserisce il *social entrepreneur* il cui compito, ormai, non è più quello di sviluppare benefici per la comunità, quanto quello di creare valore.

Tuttavia, affinché gli obiettivi proposti dalla CSV possano essere raggiunti è necessario che i governi ed i legislatori forniscano il giusto supporto agli "imprenditori millennial". Le leggi, dunque, devono incoraggiare le imprese a virare verso la SV tramite norme che:

- individuino chiari e precisi obiettivi sociali in modo tale che la percentuale di raggiungimento sia misurabile;
- definiscano degli standard di performance senza imporre il modo migliore per porre in essere quella determinata attività; è necessario che questi standard riflettano il periodo economico, il ciclo di vita del prodotto ecc., quindi devono essere periodicamente rivisti;
- sviluppino un *performance reporting system* così da incentivare le imprese a migliorarsi sempre di più e così da scoprire nuovi orizzonti della SV.

La dottrina della *shared value* sta creando un nuovo set di *best practices* a cui le imprese, gradualmente, dovranno adeguarsi. Per di più, la SV permette di creare benessere economico risolvendo i problemi che affliggono le società. Ciò è possibile grazie allo sfruttamento di skill, capacità di gestione e risorse delle imprese che, neanche lontanamente, si avvicinano alle possibilità dei governi.

Dunque, a differenza delle altre teorie, secondo Porter e Kramer le imprese potrebbero sostituirsi alle pubbliche amministrazioni nel processo di creazione di valore. Si tratta di un circolo vizioso, per cui, il valore economico creato dalle imprese si riversa sui cittadini, i quali, avranno la possibilità, a loro volta, di contribuire al processo di creazione del benessere comune. Il presupposto è che le imprese rispettino quegli obblighi e responsabilità economiche, legali ed etiche di cui parlava Carroll affinché si possa creare un legame di simbiosi e di interrelazione tra l'attività d'impresa e la comunità.

1.6.1 segue: gli interventi delle Nazioni Unite

Il crescente interesse verso metodi per favorire e sviluppare strategie di lungo termine, ha spinto le Nazioni Unite ad intervenire numerose volte nel panorama internazionale in tal senso; l'obiettivo è quello di sensibilizzare le comunità e le imprese ad uno sfruttamento più consapevole e ponderato delle risorse, ad una maggiore considerazione di quelle che sono le problematiche più serie che riguardano il nostro Pianeta.

La prima tra le due proposte delle UN, sottoposte all'attenzione, è la *Life Cycle Initiative*¹⁷; attualmente, è in corso la terza fase che ha ad oggetto il quinquennio 2017-2022. Il *Life Cycle Sustainability Assessment* è un metodo di valutazione utile per studiare gli impatti ed i benefici ambientali, sociali ed economici che caratterizzano il processo decisionale aziendale. Questo è un

¹⁷ <https://www.lifecycleinitiative.org/about/about-lci/>

utile strumento di supporto per i professionisti per studiare le fasi del ciclo di vita dei prodotti, individuarne i punti deboli e, poi, correggerne le inefficienze. Inoltre, può essere utilizzato anche dai consumatori per comprendere se un servizio o un prodotto è ecosostenibile e/o derivante da processi socialmente responsabili. Gli obiettivi individuati delle Nazioni Unite per questa fase sono:

- integrare il LCSA in almeno 15 Paesi e 30 aziende;
- formare sulla valutazione del ciclo di vita almeno 2.500 responsabili politici, manager e professionisti;
- offrire una soluzione per creare un database globale sul ciclo di vita, insieme a una libreria per raccogliere i manuali sull'argomento.

Sulla scia della Conferenza Mondiale sullo Sviluppo sostenibile, svoltasi a Rio de Janeiro nel 2012, nel settembre del 2015, l'Assemblea Generale delle Nazioni Unite ha individuato 17 obiettivi, suddivisi in 169 target, contenuti nell'Agenda 2030¹⁸. Questa ha lo scopo di delineare le principali attività su cui si devono concentrare le forze dei governi e delle imprese, il cui monitoraggio sull'implementazione delle stesse spetta singolarmente a ciascun Paese.



(Sito web Nazioni Unite)

Di seguito i 17 obiettivi individuati dalle UN:

- povertà zero: solo in Italia 113 milioni di persone sono a rischio povertà (Istat);
- fame zero;
- salute e benessere: nello specifico, le Nazioni Unite hanno chiesto di porre in essere degli interventi volti a ridurre il tasso di mortalità infantile;
- istruzione di qualità:

¹⁸ UN Resolution A7RES/70/1, New York

- uguaglianza di genere;
- acqua pulita ed igiene;
- energia sostenibile;
- lavoro dignitoso e crescita economica;
- industria, innovazione e infrastrutture;
- ridurre le disuguaglianze;
- città e comunità sostenibili;
- consumo e produzioni responsabili;
- agire per il clima;
- preservare la flora e la fauna marina;
- preservare la vita sulla terra;
- pace e giustizia;
- creare *partnership* per il raggiungimento degli obiettivi.

2. La riconfigurazione del capitalismo

Quanto appena detto, appare sufficiente per affermare che il capitalismo, così come inteso fino a questo momento, sta subendo importanti cambiamenti dettati da influenze che provengono dal mondo dell'etica e della sostenibilità.

Sembra opportuno sottolineare che con il termine sostenibilità si vuole far riferimento a tre ambiti (Bettini, 2017), tra loro solo apparentemente molto distanti:

- **sostenibilità finanziaria:** il raggiungimento di questa condizione è necessario per la sopravvivenza di qualsiasi società;
- **sostenibilità ambientale:** più che una tendenza, questa sembra essere la condizione essenziale affinché, nel lungo periodo, le imprese possano sopravvivere;
- **sostenibilità sociale:** questo concetto è fortemente connesso al contratto sociale già definito con la CSR, le cui parti attive sono le imprese e la comunità. Il benessere derivante dal processo che porta alla creazione del valore deve essere condiviso con la collettività all'interno della quale insiste l'attività economica, così che venga ad instaurarsi un rapporto biunivoco in cui entrambe le parti giovano di questo rapporto; ciò per contrastare il capitalismo, così come inteso dalla teoria neoclassica in cui l'impresa assorbe energie dall'ambiente esterno senza restituire nulla in cambio.

I principi dell'Organizzazione per la Cooperazione e per lo sviluppo Economico, menzionati nei precedenti paragrafi, partono dall'assunto secondo cui la sostenibilità è in grado di generare

innovazione direttamente spendibile dalle imprese in favore degli stakeholder con cui entra in contatto. L'innovazione derivante dalla sostenibilità comprende tutti gli ambiti previamente descritti; la sua applicazione permette di innescare un progresso virtuoso che, dunque, genera valore per tutte le categorie di soggetti che vengono impattati dalle imprese, oltre che per queste ultime.

La capacità di un'impresa di generare extra-reddito, ovvero un risultato superiore rispetto a quello dei diretti *competitor*, è generalmente associata ad improvvisi mutamenti delle condizioni generali di mercato o ad innovazioni di impresa; dunque, è possibile affermare che innovazioni "etiche" applicate ai *business model* permetteranno alle imprese di generare un profitto superiore rispetto alle organizzazioni economiche, precedentemente costituite, che non si stanno adeguando al cambiamento. È pacifico che i risultati positivi saranno registrati nel medio - lungo periodo, orizzonte temporale richiesto affinché gli investimenti possano garantire un ritorno economico consistente.

Il XXI secolo sarà teatro della progressiva formazione del Quarto Settore il cui obiettivo è quello di colmare le lacune competitive, strategiche, sociali ed ambientali create dal primo, dal secondo e dal terzo settore dell'economia. Si tratta di un obiettivo, per il cui raggiungimento, già a partire dal secolo scorso vennero costituite le c.d. organizzazioni ibride, di cui le Social Enterprise hanno rappresentato la forma più efficace (Battilana, Lee, 2014).

Nello specifico, per quanto concerne il primo settore, le Pubbliche Amministrazioni stanno iniziando ad adottare logiche prettamente economiche nello svolgimento delle proprie funzioni, richiedendo una prestazione monetaria ai cittadini che usufruiscono di un determinato servizio e, più genericamente, le attività della PA vengono, sempre di più, strutturate secondo la logica di creazione di valore condiviso.

Il secondo settore è dominato da due tipologie di imprese: quelle che sono alla ricerca della massimizzazione del profitto per cui non considerano gli effetti - siano essi positivi o negativi - che la loro attività potrebbe avere sull'ambiente e sulla società, ed imprese che hanno gradualmente abbracciato, per semplificare, la *stakeholders' theory*.

Infine, vi è il Terzo Settore in cui insistono le Imprese e le Cooperative sociali, fondazioni, associazioni benefiche, le cui attività appartengono all'ambito no-profit.

Il nuovo settore dell'economia ha posto le basi per lo sviluppo di organizzazioni ibride che combinano gli aspetti essenziali caratterizzanti le non-profit e le for profit organization. L'unione di questi modelli ha determinato la creazione di imprese che hanno come attività principale la produzione di beni o la distribuzione di servizi, combinando, però, la strategia di business con la creazione di posti di lavoro per le categorie di soggetti meno protette, la possibilità per i lavoratori di fruire di corsi di formazione gratuiti, la concessione di ore di permesso retribuite per aiutare la comunità locale prestando il loro servizio. Il tutto, però, finalizzato alla massimizzazione del profitto.

La forza economica di queste entità sta proprio nel riuscire ad incorporare, già nella propria mission e nella propria struttura organizzativa, tutti quegli elementi che permettono di agire in modo etico e sostenibile sul mercato, riuscendo a trarre vantaggio di tutti gli aspetti positivi del mondo profit e del non profit.

Data l'importanza che questo fenomeno ricoprirà nell'economia mondiale dei prossimi decenni, sembra opportuno analizzare il contesto culturale, sociale ed economico che ha determinato la nascita delle organizzazioni ibride.

2.1 L'evoluzione delle *Hybrid Organizations*

Il valore dei mercati cui fanno capo prodotti e/o servizi sensibili a tematiche ambientali e sociali sta crescendo a dismisura; ad una spesa più mirata del consumatore si aggiunge una collocazione più responsabile del proprio denaro verso "investimenti sostenibili" (Haigh et al, 2015).

Negli ultimi anni, in modo progressivo, alle imprese viene richiesto di andare sempre più incontro alle esigenze specifiche del territorio in cui insiste l'attività aziendale. Talvolta queste necessità vengono sollevate dagli stessi governi, locali e centrali, in quanto consapevoli di non possedere le stesse risorse facenti capo alle imprese (Santos et al, 2015); dunque, queste ultime si trovano ad affrontare tensioni interne derivanti dall'incompatibilità tra gli obiettivi etici e sociali, da un lato, e di sostenibilità finanziaria, dall'altro. Le possibili soluzioni che possono essere adottate dagli amministratori sono: a) propendere per l'uno o per l'altro obiettivo; b) neutralizzare questo trade-off e sfruttare le richieste della comunità ridisegnando i propri business model; c) individuare nuovi modi di fare business (Santos et al, 2015)

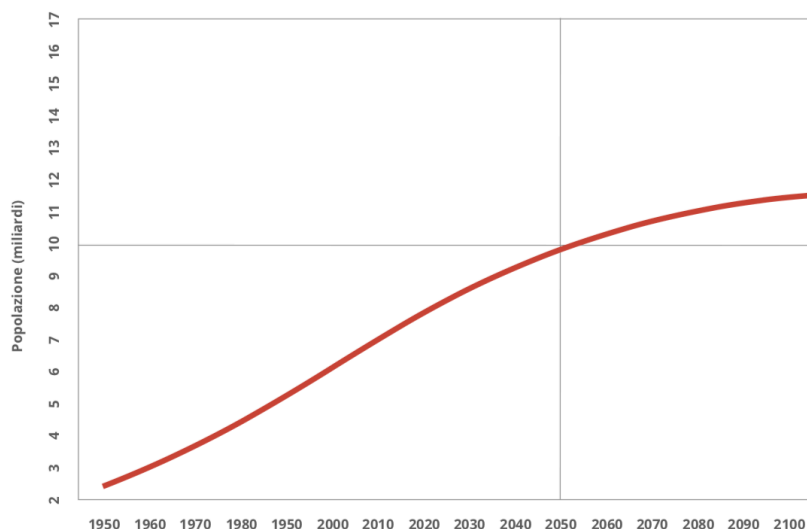
Le organizzazioni ibride sono modelli imprenditoriali i cui *business model* vengono strutturati in modo tale che la relativa attività d'impresa possa contribuire alla soluzione di problematiche sociali o ambientali (Venturi e Rago, 2014). Date le predette caratteristiche, appare evidente che queste abbiano riscritto il modo di fare impresa, per cui le organizzazioni sociali cercano di arricchirsi con strumenti imprenditoriali e, viceversa, le imprese fanno del sociale il loro principale driver strategico.

L'obiettivo più sfidante è rappresentato dall'esigenza di porre sullo stesso piano attività che generano il profitto con attività che, invece, producono un impatto positivo per la collettività. A questa categoria, nello specifico, fanno capo una moltitudine di organizzazioni, quali: *low-profit limited liability company (L3C)*, *Benefit Corporation*, *Social Enterprise*, *Cooperatives*, *Benefit Limited Liability Company* (Hoffman e Naigh, 2012)¹⁹.

¹⁹ L'elencazione in lingua inglese è preferibile data la prolifica letteratura avente ad oggetto questa tematica.

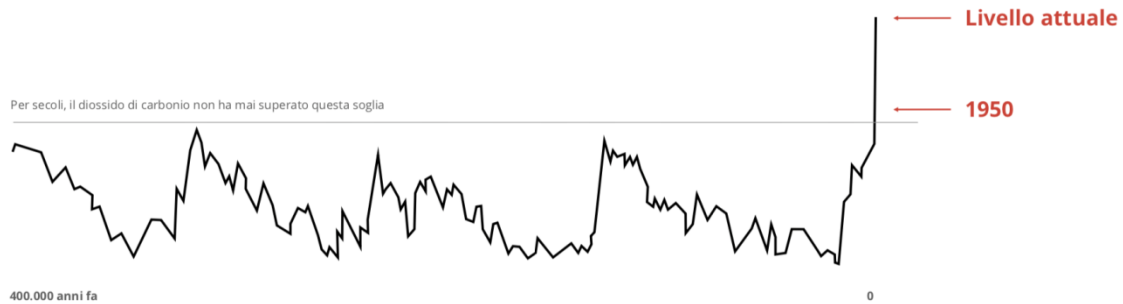
Le *hybrid organizations* rappresentano un'evoluzione naturale del modo di fare impresa, oltretutto perfettamente coerente con la letteratura in tema. Nei precedenti paragrafi, infatti, è stato analizzato il percorso che ha caratterizzato la dottrina economica, a partire dalla metà del secolo, scorso fino ai giorni nostri. Alla teoria neoclassica si contrappone la teoria istituzionalista, alla cui base vi è l'idea secondo cui le imprese devono contribuire alla creazione del benessere sociale; ed è proprio in questo contesto che si è sviluppata la CSR, la stakeholder theory, per poi arrivare alla più recente *shared value*. La stessa definizione di responsabilità sociale d'impresa è stata progressivamente adattata e modificata in base alle esigenze ed alla mutevole concezione del ruolo che le aziende ricoprono nel contratto sociale. Abbiamo visto come Carroll, uno dei più influenti esponenti di questa teoria, si è visto costretto a modificare il suo primo modello di CSP contenente gli elementi di cui si deve dotare un'impresa per essere definita come un "buon cittadino". Dalla piramide, infatti, è passato al modello strutturato sulla base del diagramma di Venn, più attuale e contemporaneo rispetto alle mutevoli teorie economiche.

Come anticipato, anche le forme che le imprese assumono sono figlie delle variabili sociali ed economiche. Mai come oggi, le tendenze che contraddistinguono il nostro Pianeta stanno evolvendo ad una velocità esponenziale, e non lineare. Basti pensare al numero di abitanti della Terra: poco più di cinquanta anni fa si contava una popolazione di circa 4 miliardi, attualmente il numero è cresciuto fino a toccare una quota pari ad otto miliardi; una cifra impressionante se solo si pensa che all'inizio del secolo scorso eravamo poco più di un miliardo e mezzo.



(Fonte: BYE)

Ulteriore sconcertante fenomeno che può essere citato è quello riguardante il livello di diossido di carbonio che attualmente si registra. Per oltre 400.000 anni, questo elemento chimico non ha mai superato una determinata soglia; solo negli ultimi 50 anni, la quota sta crescendo vertiginosamente.



(Fonte: BYE)

Dunque, le imprese devono adeguarsi ai mutevoli trend che caratterizzano ciascuna epoca. La forma che, attualmente, sembra meglio conciliare le esigenze attuali è proprio quella delle organizzazioni ibride con le quali è possibile superare i confini tra il mondo profit e no-profit. Il loro successo può essere associato ai solidi rapporti che intrattengono con gli stakeholder, dai quali traggono consistenti vantaggi in termini di apprendimento dei valori *sustainability-oriented* di cui si fanno portavoce (Lee, Jay, 2015). Le principali categorie a cui si fa riferimento sono quelle dei consumatori e dei dipendenti. Nello specifico, i primi si caratterizzano per la loro giovane età, per la classe sociale a cui appartengono e per l'educazione che hanno ricevuto; questi sono disposti a corrispondere un prezzo superiore per acquistare prodotti eco-friendly e sostenibili. Quando i valori di sostenibilità sono condivisi dalle parti, allora si creerà un rapporto di fiducia tra il consumatore e l'impresa.

I lavoratori rappresentano la seconda categoria di stakeholder che, maggiormente, garantisce il successo di queste forme ibride. Questi ultimi si sentono appagati nella collaborazione con l'impresa; quando hanno la possibilità di mettere in atto i propri valori di sostenibilità sono spinti a riversare un maggiore sforzo nell'attività e, inoltre, sono disposti a ricevere un compenso minore.

Indubbiamente queste *hybrid organization* rappresentano dei veri e propri competitor per le imprese già costituite e che, per quanto appena detto, si rivolgono ad un target diverso di clienti finali.

Ma quali sono le possibili mosse che le imprese non sostenibili possono attuare per neutralizzare le organizzazioni ibride? La prima alternativa risiede nelle operazioni straordinarie di acquisizione e fusione; in questo modo, le aziende non sostenibili possono più facilmente integrare nel proprio business model delle logiche etiche e di sostenibilità. Una seconda alternativa è quella di creare un *brand indipendente e value-driven* così da esplorare il nuovo mercato senza modificare l'attività esistente. Infine, l'ultima soluzione è quella di "proteggere" la propria posizione di mercato e, contemporaneamente, monitorare le attività delle imprese ibride (Lee, Jay, 2015).

Dallo speculare punto di vista, le organizzazioni ibride possono beneficiare dell'ingresso di imprese – non sostenibili – nel proprio mercato perché, inevitabilmente, queste ultime si rivolgeranno

alla prime per porre in essere le attività *sustainability oriented*; inoltre, questo ingresso faciliterà la creazione di network che permetterà alle imprese ibride di accedere a risorse di cui non disponevano.

Le *hybrid organizations* stanno progressivamente mettendo in discussione le tradizionali classificazioni utilizzate per distinguere le entità economiche di origine natura pubblica e privata (Haigh e Hoffman, 2012), mettendo in luce i punti di debolezza delle imprese così come conosciute fino a questo momento.

3. Alcuni esempi di modelli imprenditoriali sostenibili: le *Hybrid Social Ventures*

Le *Social Enterprise* hanno conosciuto il periodo di maggiore sviluppo nel decennio compreso tra gli anni '80 e '90; era il periodo in cui gli *entrepreneurs* sociali costituivano imprese i cui confini non erano ben definiti e definibili. Le attività che ponevano in essere avevano ad oggetto tanto caratteristiche del settore economico che di quello *charity* (Lee e Battilana, 2014). Le definizioni di *social enterprise* sono molteplici proprio perché ciascun Paese aveva interpretato, a modo proprio, il ruolo che queste avrebbero dovuto ricoprire nel tessuto economico della società. Ad esempio, negli USA le imprese sociali sono molto *market driven* poiché i profitti, ottenuti attraverso una gestione che permette la creazione di valore per l'impresa, poi possono essere usati per risolvere problematiche sociali. In Europa, invece, si è diffusa la forma della cooperativa, maggiormente rappresentativa di un'azione collettiva sociale (Doherty et al, 2014).

Il progetto ICSEM (*International Comparative Social Enterprise Model*) ha avuto il merito di razionalizzare l'elevata mole di letteratura pubblicata da parte di studiosi provenienti da tutto il mondo, in tema di *Social Enterprise* (Poledrini, 2017). Con questa espressione si fa riferimento a tutte quelle organizzazioni – anche non economiche – di soggetti che sfruttano determinate risorse per raggiungere prefissati obiettivi sociali.

Nello specifico, il contesto che ha determinato, nel panorama mondiale, la nascita delle *Social Enterprise* può essere analizzato da tre punti di vista: a) quanto all'aspetto sociale, esse sono nate in quanto le organizzazioni che dipendevano economicamente da gesti filantropici hanno deciso di individuare altre fonti di ricavi; b) considerando il trend economico, invece, le SE stanno prendendo sempre più piede alla luce di opportunità di mercato che possono essere sfruttate anche da queste forme organizzative; c) infine, da un punto di vista istituzionale, in alcuni casi, l'intervento dei Governi ha dato vita a vari modelli di *Social Enterprise* come soluzione ai fallimenti del mercato (Doherty et al, 2014).

In particolare, si evidenzia come le diverse SE nate in Europa condividano una dinamica comune, in base alla quale gruppi di cittadini assumono responsabilità finora ignorate o non adeguatamente trattate dagli enti pubblici responsabili. Questi includono la produzione diretta di beni

e servizi di interesse generale per la comunità. La caratteristica innovativa di queste organizzazioni è che le attività dei cittadini sono configurate secondo logiche imprenditoriali.

L'istituzionalizzazione, quantomeno nella maggior parte degli stati europei e del mondo, di queste forme organizzative assicura la fornitura regolare di servizi o beni di interesse generale alle comunità locali più isolate.

È possibile individuare alcuni fattori che caratterizzano l'ecosistema all'interno del quale le SE si collocano a livello locale:

- 1) il riconoscimento politico e le forme legali che sono state riconosciute dal legislatore;
- 2) il grado di accesso al mercato;
- 3) il sostegno pubblico (per l'avvio e il ridimensionamento, nonché il quadro fiscale);
- 4) l'accesso ai finanziamenti;
- 5) le reti e meccanismi di sostegno reciproco;
- 6) la ricerca, l'istruzione e lo sviluppo delle competenze.

I report – delle sole nazioni europee – confermano che, piuttosto che dipendere da un solo fattore, l'ecosistema è modellato dall'interazione tra tutti questi fattori²⁰.

L'obiettivo del Progetto ICSEM è stato quello di individuare tutte le categorie, ognuna delle quali dotata di precise e definite caratteristiche, di Social Enterprise che operano nel mondo. I modelli individuati sono:

- social cooperative (SC)
- social business (SB)²¹
- entrepreneurial non profit (ENP)
- public social enterprise (PSE)

Si noti che queste categorie non combaciano in modo puntuale con la realtà italiana, soprattutto per quanto attiene al secondo modello. Infatti, la differenza fondamentale che intercorre tra l'Impresa Sociale, costituita secondo i dettami legislativi italiani – da ultimo modificati con riforma del Terzo Settore – e tutte le altre categorie di Social Enterprise è che queste ultime, non hanno alcuna limitazione in merito alle attività che l'entità può porre in essere per assolvere ai propri scopi di benessere comune. Inoltre, in Italia la legge impone limitazioni alla distribuzione dei dividendi; mentre in altri paesi europei, quando il *core business* incarna principi etici e di sostenibilità, non è

²⁰ Unione Europea, Social Enterprises and their Eco-systems: Developments in Europe, studio pubblicato nel 2016.

²¹ Nel presente capitolo l'espressione SB si riferisce al social business; nel secondo e nel terzo, invece, SB sarà utilizzata per far riferimento alle Società Benefit.

imposto questi tipo di confine. Questa è un'ulteriore riprova del fatto che il contesto culturale e politico influenza notevolmente le discipline degli enti del terzo settore²².

Dunque, per arrivare alla predetta classificazione, gli oltre 250 esperti e studiosi che hanno preso parte alla Ricerca sono partiti dall'assunto secondo cui non è possibile individuare una specifica ed inequivocabile definizione delle Social Enterprise in quanto gli elementi caratterizzanti ciascuno di questi modelli sono differenti a seconda del luogo in cui ognuna di queste opera. Alla luce di quanto detto, appare evidente l'importanza che aspetti demografici, culturali – incluso il livello medio di istruzione – e geografici possono avere nella configurazione strutturale di una SE.

Data l'eterogeneità delle peculiarità che queste entità possono assumere, come anticipato nell'introduzione a questo elaborato, i ricercatori hanno individuato tre macro-gruppi di indicatori da utilizzare come base per il Progetto ICSEM:

a) Dimensione economica ed imprenditoriale della SE:

- attività continuativa volta alla produzione di beni e/o servizi
- sussistenza di un rischio economico
- presenza di un gruppo di lavoratori retribuiti, aspetto fondamentale di un'impresa

b) Dimensione sociale della SE:

- limitata distribuzione profitti
- iniziativa promossa dai cittadini o da organizzazioni civiche
- obiettivo di realizzare uno o più benefici a favore della comunità

c) Governance della SE:

- alto grado di autonomia
- potere decisionale non basato su quote sociali
- partecipazione all'attività necessaria di tutte le parti coinvolte.

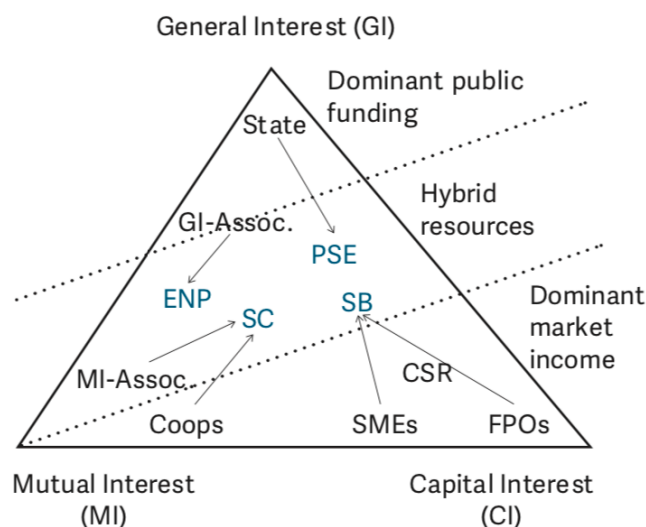
Prima di analizzare i risultati dello studio, una premessa sembra essere necessaria. L'economia, da un punto di vista puramente generico, può essere considerata come il luogo in cui si congiungono interessi generali, mutuali e di capitale. È evidente che il secondo settore dell'economia, in cui

²² Unione Europea, Social Enterprises and their Eco-systems: Developments in Europe, studio pubblicato nel 2016.

rientrano le imprese for profit guidate da regole capitalistiche, fa capo a quest'ultima categoria. Invece, la soddisfazione di interessi generali quali, ad esempio, la fruizione di servizi volti alla raccolta dei rifiuti, alla distribuzione di acqua corrente in tutte le abitazioni, di trasporto pubblico ecc. è affidata alla Pubblica Amministrazione che attinge al prelievo fiscale. Infine, l'ultima categoria relativa all'interesse mutuale si compone di associazioni il cui obiettivo è la soddisfazione di un bisogno della comunità; tutte le attività poste in essere per questa finalità non sono volte alla remunerazione del capitale investito.

È evidente che qualsiasi sia il settore economico in cui l'attività si esplica è necessario un quantitativo, seppur minimo, di risorse; queste possono appartenere ad uno dei seguenti gruppi: *market income*, *public grants* e *philanthropic resources*.

È ben possibile, però, che un'entità possa dotarsi di risorse appartenenti a ciascuno dei tre gruppi; ogni combinazione di risorse e di interessi coinvolti genera un "modello economico" che differisce dagli altri. L'immagine proposta è rappresentativa di quanto appena detto; nello specifico, le linee tratteggiate demarcano l'area di competenza di ciascun interesse, mentre negli angoli sono rappresentati i principali soggetti coinvolti nelle dinamiche economiche e che agiscono per soddisfare quel preciso interesse.



(Poledrini, 2018)

Questa introduzione è stata necessaria per comprendere il percorso che ha portato i ricercatori all'individuazione dei quattro modelli che fanno capo alla macro-categoria di Social Enterprise.

A tal proposito, in figura è possibile individuare due flussi predominanti: il primo che descrive il percorso di molte entità, appartenenti al Secondo ed al Terzo Settore, che modificano la loro impostazione ed organizzazione originaria affinché siano in grado di soddisfare anche interessi di

ordine generale. Questo primo insieme di traiettorie genera, nello specifico le Social Cooperative e i Social Business.

Un secondo flusso, invece, è rappresentativo delle sempre maggiore volontà della PA di configurare le proprie attività secondo dettami, principi e regole economiche; l'obiettivo è quello che lo Stato riesca ad ottenere dei ritorni sul capitale stanziato a favore del soddisfacimento di interessi pubblici.

Dalla traiettoria che descrive lo spostamento verso il mercato, nascono le Entrepreneurial Non-Profit e le Public-Sector enterprise; queste ultime, nello specifico, risultano essere assenti su territorio nazionale.

L'attenzione si concentrerà unicamente sulle entità generate dal primo gruppo di traiettorie in quanto funzionali a comprendere l'importanza che le Società Benefit possono ricoprire nel panorama economico e competitivo italiano. Infatti, le similitudini quanto le differenze, permetteranno di mettere in luce quello che dovrebbe essere il naturale cambiamento della configurazione della catena del valore di tutte le imprese che, in modo graduale, dovranno modificare la propria *mission* e *vision* per far spazio a temi di etica e sostenibilità.

3.1 Le Social Cooperative (SC)

Nello specifico, le Social Cooperative sorgono quando le parti coinvolte in cooperative ed associazioni decidono di ampliare il gruppo di beneficiari a cui si rivolge la propria attività favorendo, così, il soddisfacimento di un bisogno relativo ad una più ampia categoria di soggetti.

Ciò si realizza in due situazioni differenti:

- a) l'attività svolta dalla cooperativa sociale, seppur rivolta ai soli associati, crea delle esternalità positive anche per la comunità in cui questa opera (CS single-stakeholder): il caso tipico è rappresentato da quelle entità che distribuiscono energia, proveniente da fonti rinnovabili, ad un prezzo competitivo;
- b) il beneficio comune è perseguito in modo consapevole (CS multi-stakeholder): un esempio potrebbe essere quello di una cooperativa che ha come obiettivo l'inclusione di soggetti deboli nella propria attività.

L'impossibilità di identificare caratteristiche precise, non solo in merito alla più ampia categoria di Social Enterprise, ma anche con riferimento ai singoli modelli, risiede nel fatto che si assisterà alla costituzione di una Cooperativa Sociale solo se il Paese di riferimento si è dotato di una disciplina specifica. Molti, invece, sono i casi in cui esistono organizzazioni che possiedono tanto la

caratteristica del beneficio comune, quanto quella della governance “democratica” ma che non possono definirsi come CS perché lo Stato è sprovvisto di una specifica disciplina.

Questo discorso operato per le Cooperative Sociali può essere applicato anche ai Social Business.

Quanto detto è sufficiente per comprendere il motivo per il quale, la comunità mondiale che si occupa quotidianamente di queste tematiche, ha sentito la necessità di stilare delle linee guida per individuare e, allo stesso tempo, distinguere, la categoria di organizzazioni che fanno capo al Terzo Settore dell’economia.

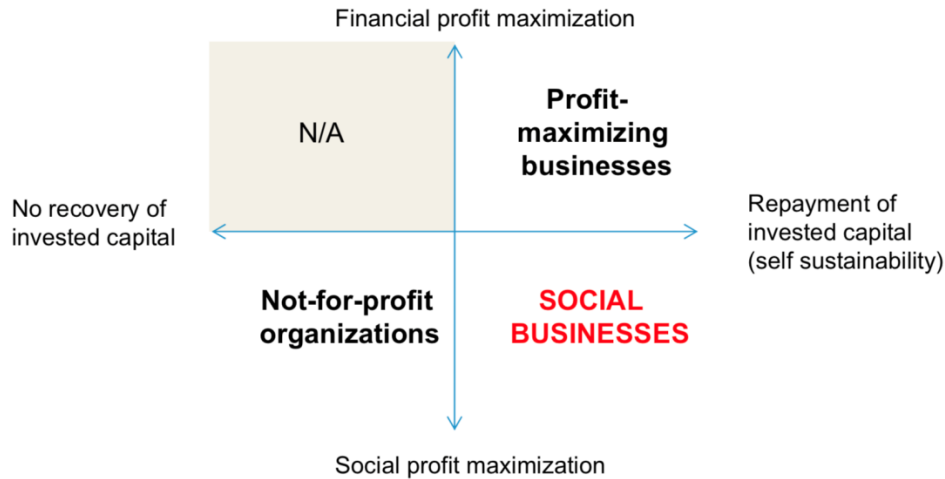
3.2 Il Social Business (SB)

Il modello descritto dalla locuzione Social Business fa riferimento a tutte quelle attività svolte secondo logiche economiche ma aventi come scopo principale quello di soddisfare bisogni, generali o specifici, della comunità.

L’agire secondo i dettami che guidano le imprese for profit, in questo caso, non è rivolto alla distribuzione dei dividendi, ma al semplice obiettivo di non produrre perdite (Yunus, 2009)²³. Questa forma societaria è stata posta in essere, per la prima volta, da Muhammad Yunus, premio Nobel per la Pace nel 2006. Grazie al suo rivoluzionario modo di intendere l’economia egli, nel lontano 1983, fondò Graamen Bank che, da piccolo istituto di micro credito per aiutare la popolazione del Bangladesh ad ottenere dei prestiti pur non richiedendo garanzie, ora è divenuto un gruppo che opera in tutto il mondo.

Nel sistema capitalistico, è possibile individuare due diverse tipologie di entità economiche: le organizzazioni for profit, il cui compito è quello di massimizzare il valore per gli azionisti, e quelle non profit, il cui unico obiettivo è quello di adempiere obiettivi sociali. La forma organizzativa dei Social Business, al pari delle Benefit Corporation, combinando logiche di mercato con necessità sociali ed ambientali, assume gli aspetti che caratterizzano entrambi i mondi. Come anticipato, però, i Social Business non danno pari priorità alla massimizzazione dei profitti quanto al raggiungimento del beneficio comune; in questo caso, infatti, l’attività economica è meramente funzionale alla creazione di valore per la società.

²³ «Una società per azioni, che, al posto della massimizzazione del profitto, pone al centro della propria azione il conseguimento di obiettivi sociali. È posseduta e controllata da investitori privati che hanno a cuore temi come la riduzione della povertà, l’assistenza sanitaria per i poveri, la giustizia sociale, la sostenibilità globale e che al posto di un puro profitto finanziario ricercano soddisfazioni di natura psicologica, emozionale e spirituale».



(Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega, 2010)

Quello appena descritto, infatti, è un concetto che molto si avvicina a quello di social entrepreneurship; è stato definito da Mair e Marti come un processo che comporta l'utilizzo innovativo e la combinazione di risorse per raggiungere obiettivi economici facendo leva su bisogni sociali.

3.2.1 segue: l'impatto positivo di Graamen Bank

Quello di Graamen è un Social Business autosufficiente che concede prestiti e ripaga gli investimenti dei proprietari, ma il cui scopo principale è quello di servire la società e migliorare la condizione della popolazione povera (Yunus et al, 2010).

Ad essere state aiutate sono più di 7.5 milioni di persone che versano in condizioni economiche di povertà; oltre il 97% dei destinatari di micro crediti è rappresentato da donne. Il gruppo è stato profittevole – e con questo intontendosi che è stato in grado di pareggiare i ricavi con i costi – tranne negli anni 1983, 1991 e 1992. Questo a conferma del fatto che è materialmente possibile porre in essere attività in grado di aiutare l'intera comunità a vivere meglio, il tutto sfruttando logiche prettamente economiche

Dopo la diffusione del modello messo a punto da Yunus, anche altri istituti finanziari indiani hanno seguito il suo esempio, non riuscendo, però, nell'intento benefico per il quale i micro crediti erano stati pensati. Infatti, nel primo decennio degli anni duemila si è registrato un elevato tasso di suicidi, rilevato soprattutto in soggetti di genere femminile – si parla, nello specifico di un numero pari a 17 sui 57 rilevati ²⁴. Nonostante le continue smentite da parte di alcuni referenti degli IFM circa

²⁴<https://www.economist.com/finance-and-economics/2010/11/04/discredited>; <https://www.ft.com/content/af647c48-df39-11df-bed9-00144feabdc>. Fonti: The Economist e The Financial Times.

un collegamento tra questi suicidi e la situazione delle contraenti – in quanto vertevano in una condizione di totale adempienza rispetto all’obbligo di sanare il proprio debito– l’opinione pubblica ritiene che questi siano colpevoli. Forse quanto appena detto è attribuibile ad un eccessivo tasso di interesse che veniva applicato ai micro crediti, ora abbassato dal governo indiano ad una fascia che può oscillare tra il 30% ed il 24%, comunque molto alto posto che si parla di soggetti che vertono in condizioni critiche di povertà. Ulteriore provvedimento legislativo è stato quello di imporre un prolungamento del termine per la restituzione del prestito, da 51 a 75 settimane.

Appaiono evidenti le difficoltà rilevate nell’attività imprenditoriale avente finalità solidale da parte degli istituti finanziari indiani; forse non erano ancora pronti ad accogliere le novità economiche introdotte dai business model sostenibili. Nel corso dell’elaborato – fin già dal successivo paragrafo – saranno evidenziate le caratteristiche che gli enti economici sostenibili e *green* devono avere per essere dei business vincenti.

3.3 Benefit Corporation: la nascita del Quarto Settore

Come anticipato, nel novero delle *hybrid organizations* rientrano anche le Benefit Corporation. Questa forma societaria è nata negli Stati Uniti nel 2011; precisamente, il primo Stato ad aver introdotto questa innovativa entità economica è stato il Maryland.

Le Benefit Corporation sono definite come la più efficace alternativa ai tradizionali enti pubblici, in cui, però, il perseguimento del beneficio comune non rappresenta l’unico obiettivo di business. Infatti, l’elemento caratterizzante delle BC è il duplice scopo di cui si fanno carico: il raggiungimento della massimizzazione del profitto attraverso, però, lo sviluppo di attività e servizi utili per l’incremento del benessere sociale, elemento che manca nelle tradizionali imprese del Scendo settore. Rinviando la trattazione dell’argomento al successivo capitolo, si segnala che l’introduzione di questo modello societario ha definitivamente decretato la nascita del c.d. Quarto Settore dell’economia.

Nello specifico, i fenomeni che hanno determinato la nascita del Quarto Settore sono: la convergenza del primo, del secondo e del terzo settore verso la stessa direzione e, per l’appunto, l’evoluzione dei pregressi modelli ibridi che ha determinato, poi, la nascita delle Benefit Corporation che incarnano sia lo scopo sociale che il metodo economico.

Dal momento che anche le Benefit Corp fanno parte del medesimo ecosistema dei governi e delle organizzazioni no-profit, inevitabilmente risentiranno delle inefficienze di questi ultimi. Per permettere del Quarto settore di svilupparsi al meglio, sarà necessario intervenire nei seguenti ambiti:

- **mercati finanziari:** si ricorda che le BC, almeno per il momento, devono ricorrere agli stessi canali di finanziamento dei governi e delle no-profit. Da sottoporre all’attenzione

è la Task Force on Climate-related financial disclosure che, attualmente, esplica le proprie funzioni soprattutto per i finanziamenti dei progetti che contribuiscono alla soluzione del problema del cambiamento climatico²⁵. Le UN, però, hanno visto in questa task force un possibile strumento di supporto allo sviluppo dei SDG;

- **politiche fiscali:** sarebbe auspicabile che, almeno in un momento iniziale per incentivare le imprese al cambiamento, si agevolino sotto il punto di vista fiscale;
- **educazione e training aziendale:** sarà necessario spingere, in modo particolare, su questi aspetti; da un lato, è fondamentale educare il consumatore ad un acquisto responsabile; dall'altro, i lavoratori devono calarsi in questa nuova realtà e ricevere una formazione adeguata a ridurre le inefficienze delle loro attività;
- **comunicazione e marketing:** le imprese del quarto settore hanno bisogno di sviluppare nuove forme comunicative. Non è più sufficiente mostrare al cliente quali sono le ragioni per cui un prodotto è migliore della concorrenza, è necessario che l'essenza green dell'impresa sia ben compresa, fin a farlo diventare l'elemento che garantisce il raggiungimento del vantaggio competitivo;
- **ricerca e sviluppo:** probabilmente questo è l'ambito più importante in cui le imprese appartenenti al Quarto settore hanno maggiormente bisogno di supporto da parte delle altre organizzazioni; gli studi e le dottrine economiche saranno fondamentali per supportare i manager nella loro attività di guida verso il cambiamento;
- **supporto normativo:** in questo ambito, ancora una volta, si segnala la lungimiranza del nostro Legislatore che ha posto solide basi per permettere lo sviluppo delle Società Benefit; si auspica che il numero maggiore di Paesi possibili si muovano verso questa direzione.

Attualmente, lo strumento più potente nelle mani dei CEO e dei manager delle imprese di tutto il mondo sono i Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite del 2015. Si tratta di un'agenda adottata da 193 Stati contenente 17 obiettivi di sviluppo sostenibile, il cui raggiungimento è previsto per il 2030. La Commissione Business & Sustainable Development, nel 2017, ha pubblicato un report in cui spiega quali sono i benefici – in termini economici – dell'integrazione dei SDG nei business model delle imprese e quali sono le modalità concrete con cui attuare questo cambiamento.

²⁵https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ccass_global_climate_risk_barometer.pdf

Per citare alcuni dati, l'apertura globale verso l'economia sostenibile porterebbe alla nascita 60 nuovi mercati, per un numero complessivo di 380 milioni di posti di lavoro creati; il valore di questo sviluppo è pari a 12 migliaia di miliardi di dollari, in termini di denaro risparmiato e ricavi monetari. Il 50% di questo afflusso andrebbe a foraggiare l'economia dei Paesi in via di sviluppo, permettendo così una progressiva riduzione del divario che intercorre tra questi ultimi ed i Paesi sviluppati.

La Commissione, inoltre, ha individuato alcune specifiche opportunità di sviluppo:

- food e agricoltura
 - (a) la riduzione degli scarti alimentari comporterebbe un guadagno compreso tra i 155 ed i 405 bilioni di dollari;
 - (b) lo sviluppo di mercati low-income food ha un valore compreso tra i 155 e i 265 bilioni di dollari;

- sviluppo delle città
 - (a) la costruzione di abitazioni alla portata di persone con basso reddito accrescerebbe le casse delle imprese di 1080 bilioni di dollari;
 - (b) il mercato dei veicoli ibridi ed elettrici ha un valore di 320 bilioni di dollari;

- salute e benessere
 - (a) lo sviluppo di nuove tipologie di assicurazioni sanitarie maggiormente in linea con il GDP: 300-500 bilioni di dollari
 - (b) il monitoraggio dei pazienti tramite strumenti che consentono di verificare lo stato della malattia da remoto ha un valore futuro di 300-440 bilioni di dollari.

Sono stati individuati alcuni strumenti che potrebbero favorire lo sviluppo del quarto settore e, dunque, anche degli obiettivi di sviluppo sostenibile, quali: materiali caratterizzati da tecnologia innovativa (nano-materials), la cloud technology, i veicoli automatizzati tra cui i droni, la realtà virtuale ed aumentata, l'intelligenza artificiale, le stampanti 3D, blockchain e, infine, l'internet of things²⁶.

L'innovazione sostenibile può concretamente rappresentare il futuro dell'economia mondiale. Come più volte anticipato, uno degli obiettivi delle imprese è quello di soddisfare le richieste dei consumatori; il processo di *decision-making* si articola su tre livelli²⁷: razionale, per cui la scelta sarà

²⁶ <https://www.pwc.co.uk/sustainability-climate-change/assets/enabling-a-sustainable-fourth-industrial-revolution.pdf>

²⁷ <https://www2.deloitte.com/it/it/pages/consumer-business/articles/sustainability-for-consumer-business-companies.html>

orientata su un prodotto piuttosto che un altro sulla base di informazioni relative al costo, al livello di performance, caratteristiche dell'output o del servizio; emozionale, in questo caso la scelta si concretizza sulla base di semplici intuizioni; infine, c'è il livello di contesto, in questo ambito le norme sociali sono fondamentali per la scelta del prodotto, soprattutto quando questo sarà ben visibile ad altri soggetti. Quest'ultimo livello sarà fondamentale per lo sviluppo del quarto settore e dell'economia sostenibile, i cui *players* protagonisti saranno i millennials e la generazione Z. Uno studio²⁸ condotto da Nielsen, infatti, dimostra che il 77% dei rispondenti appartenenti alla gen Z sono disposti a corrispondere un prezzo superiore per acquistare prodotti sostenibili.

²⁸ <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/global-sustainability-report.pdf>

Capitolo II

Il Terzo ed il Quarto settore a confronto: l'esperienza nazionale

SOMMARIO: Premessa – 1. La recente definizione di Terzo Settore – 2. Le fasi che hanno segnato la nascita delle Social Enterprise in Italia – 3. Il Codice del Terzo Settore – 3.1 Gli enti del Terzo settore – 3.1.1 *segue*: Le attività degli ETS – 3.2 Gli utili – 3.2.1 *Iscrizione e Denominazione Sociale* – 3.2.2 *Il Bilancio: ex lege e sociale* – 4. Considerazioni introduttive alle Imprese ed alle Cooperative Sociali – 4.1 Le Imprese Sociali – 4.2 Le Cooperative Sociali – 5. Le Benefit Corporation come soluzione alla crisi – 6. Le Benefit Corporation: cenni introduttivi – 6.1 Il percorso giurisprudenziale e legislativo che portato alla definizione delle BC – 6.2 Il Model Benefit Corporation Legislation e la disciplina generale delle BC – 6.2.1 *segue*: Lo scopo “duplice” delle Benefit corporation – 6.2.2 *segue* La responsabilità degli amministratori – 6.2.2.1 *Il Benefit Director* – 6.2.2.2 *Il Benefit Enforcement Proceeding* – 6.2.3 *segue*: La trasparenza e l’annual report della società – 6.3 Svantaggi e vantaggi connessi alle Benefit Corporation – 6.4 B Lab: nascita e definizione – 6.4.1 *segue*: le B-Corp – 6.4.2 *segue*: B Impact Assessment – 6.4.3 *segue*: rapporto tra Benefit Corporation e B-Corp – 7. Il contesto italiano: le Società Benefit (SB) – 7.1 La disciplina delle SB – 7.1.1 *segue*: l’oggetto sociale: il co. 377, l.208/2015 – 7.1.1.1 *Il beneficio comune* – 7.1.1.2 *L’oggetto sociale di Nativa SRL SB* – 7.1.2 *segue*: doveri e responsabilità degli amministratori – 7.1.2.1 *Lo standard di valutazione esterno, lett. b) co. 382* – 7.1.2.2 *La Relazione annuale di Nativa* – 8. Un confronto tra Terzo e Quarto settore – 9. Considerazioni conclusive al capitolo

Premessa

Dopo aver delineato nel primo capitolo le teorie e le dottrine che hanno segnato l’evoluzione dell’*economia sostenibile* dalla metà del secolo scorso fino ad oggi, è utile interpretare da un punto di vista normativo, le organizzazioni che hanno sancito il passaggio dalla *stakeholder theory* alla *shared value* di Porter e Kramer. Il presente capitolo, infatti, avrà ad oggetto la trattazione degli enti del Terzo settore e delle Società Benefit, in questo caso ponendo l’accento sulla situazione italiana. Un’analisi puntuale di questi profili permetterà di comprendere le analogie e le differenze che caratterizzano questi mondi, solo apparentemente molto vicini.

1. La recente definizione di Terzo Settore

In Italia, il Terzo Settore è stato recentemente riformato dal d.lgs. 117/2017; la legge delega 106/2016 lo definisce come «*il complesso degli enti privati costituiti con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale che, **senza scopo di lucro**, promuovono e realizzano attività d’interesse generale, mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi, in coerenza con le finalità stabilite nei rispettivi statuti o atti costitutivi*».

Nella più recente configurazione di questo settore economico, così come stabilito all'art. 4 del predetto decreto legislativo, rientrano i seguenti ETS: organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, imprese e cooperative sociali, reti associative, le associazioni riconosciute e non, società di mutuo soccorso, e qualsiasi altro ente, non societario e di carattere privato, che svolge funzioni sociali e civiche le cui attività sono svolte sotto forma di volontariato e/o tramite donazioni e azioni mutuali²⁹. Sono, invece, escluse dall'alveo degli enti del Terzo Settore le amministrazioni pubbliche, le formazioni politiche ed i sindacati.

Due considerazioni preliminari si rendono necessarie:

- appare evidente la differenza sostanziale che segna il confine tra il Terzo ed il Quarto settore: lo scopo di lucro, infatti, è (praticamente) assente nel primo caso³⁰; al contrario le Società Benefit fanno dello scopo di lucro uno dei due obiettivi fondamentali, affiancandolo al perseguimento del benessere comune. L'unica situazione che, anche solo parzialmente, non risponde a questi canoni assolutistici è l'Impresa Sociale che, proprio a seguito della riforma, può distribuire fino al 50% degli utili, al netto di eventuali perdite registrate negli anni precedenti.
- il rigore delle disposizioni normative in merito alle attività³¹ che possono porre in essere gli enti del Terzo Settore rappresenta un'altra significativa differenza. Probabilmente è

²⁹ Guida alla riforma del Codice del Terzo Settore (2017) elaborato da [italianoprofit.it](https://italianoprofit.it/riforma/)

³⁰ Art. 8 d.lgs. 117/2017 «Il patrimonio degli enti del Terzo settore, comprensivo di eventuali ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate è utilizzato per lo svolgimento dell'attività statutaria ai fini dell'esclusivo perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

Ai fini di cui al comma 1, è vietata la distribuzione, anche indiretta, di utili ed avanzi di gestione, fondi e riserve comunque denominata fondatori, associati, lavoratori e collaboratori, amministratori ed altri componenti degli organi sociali, anche nel caso di recesso o di ogni altra ipotesi di scioglimento individuale del rapporto associativo.»

³¹ Art. 5 d.lgs. 117/2017: «Gli enti del Terzo settore, diversi dalle imprese sociali incluse le cooperative sociali, esercitano in via esclusiva o principale una o più attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Si considerano di interesse generale, se svolte in conformità alle norme particolari che ne disciplinano l'esercizio, le attività aventi ad oggetto: a) interventi e servizi sociali [...]; b) interventi e prestazioni sanitarie; c) prestazioni socio-sanitarie f) interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, [...]; g) formazione universitaria e post-universitaria; h) ricerca scientifica di particolare interesse sociale; i) organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato e delle attività di interesse generale di cui al presente articolo; j) radiodiffusione sonora a carattere comunitario, ai sensi dell'articolo 16, comma 5, della legge 6 agosto 1990, n. 223, e successive modificazioni; k) organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale o religioso; l) formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo e al contrasto della povertà educativa; m) servizi strumentali ad enti del Terzo settore resi da enti composti in misura non inferiore al settanta per cento da enti del Terzo settore; n) cooperazione allo sviluppo, ai sensi della legge 11 agosto 2014, n. 125, e successive modificazioni; o) attività commerciali, produttive, di educazione e informazione, di promozione, di rappresentanza, di concessione in licenza di marchi di certificazione, svolte nell'ambito o a favore di filiere del commercio equo e solidale, da intendersi come un rapporto commerciale con un produttore operante in un'area economica svantaggiata, situata, di norma, in un Paese in via di sviluppo, sulla base di un accordo di lunga durata finalizzato a promuovere l'accesso del produttore al mercato e che preveda il pagamento di un prezzo equo, misure di sviluppo in favore del produttore e l'obbligo del produttore di garantire condizioni di lavoro sicure, nel rispetto delle normative nazionali ed internazionali, in modo da permettere ai lavoratori di condurre un'esistenza libera e dignitosa, e di rispettare i diritti sindacali, nonché di

proprio questo aspetto che ha fortemente limitato l'evoluzione e la crescita di queste attività che ha registrato un calo proprio negli ultimi anni.

Prima, però, di approdare all'attuale disciplina del Codice che ha riordinato il Terzo settore, sembra opportuno analizzare il percorso che ha portato all'introduzione delle disposizioni normative sugli enti non-profit in Italia, fino ad arrivare al suo più recente riordino.

2. Le fasi che hanno segnato la nascita delle Social Enterprise in Italia

Volendo fare un raffronto tra i risultati a cui sono giunti i ricercatori del Progetto ICSEM e la specifica situazione italiana, attualmente, è possibile individuare i seguenti modelli di non-profit in territorio nazionale:

- Cooperative Sociali ed Imprese Sociali che non rientrano nella definizione di Impresa sociale contenuta nel d.lgs. 112/2017, facenti capo al gruppo *Social Cooperative*;
- Enti ecclesiastici, Associazioni, Fondazioni ed Enti che rientrano nel macro-gruppo delle *Entrepreneurial Non-Profit*;
- Imprese Sociali che assumono la forma di società di capitali per i *Social Business* (Poledrini, 2017).

Per comprendere l'essenza degli Enti del Terzo Settore (ETS) che caratterizzano il nostro Paese, sembra necessario richiamare le fasi storiche, culturali e politiche che hanno portato alla loro legittimazione. In particolare, questo *excursus* appare essenziale per comprendere le ragioni che hanno spinto il legislatore ad introdurre disposizioni in merito; solo in questo modo sarà poi possibile condurre un'analisi, più consapevole, circa le analogie e le differenze che intercorrono tra le Imprese

impegnarsi per il contrasto del lavoro infantile; p) servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone di cui all'articolo 2, comma 4, del decreto legislativo recante revisione della disciplina in materia di impresa sociale, di cui all'articolo 1, comma 2, lettera c), della legge 6 giugno 2016, n. 106; q) alloggio sociale, ai sensi del decreto del Ministero delle infrastrutture del 22 aprile 2008, e successive modificazioni, nonché ogni altra attività di carattere residenziale temporaneo diretta a soddisfare bisogni sociali, sanitari, culturali, formativi o lavorativi; r) accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti; s) agricoltura sociale, ai sensi dell'articolo 2 della legge 18 agosto 2015, n. 141, e successive modificazioni; t) organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche; u) beneficenza, sostegno a distanza, cessione gratuita di alimenti o prodotti di cui alla legge 19 agosto 2016, n. 166, e successive modificazioni, o erogazione di denaro, beni o servizi a sostegno di persone svantaggiate o di attività di interesse generale a norma del presente articolo; v) promozione della cultura della legalità, della pace tra i popoli, della nonviolenza e della difesa non armata; w) promozione e tutela dei diritti umani, civili, sociali e politici, nonché dei diritti dei consumatori e degli utenti delle attività di interesse generale di cui al presente articolo, promozione delle pari opportunità e delle iniziative di aiuto reciproco, incluse le banche dei tempi di cui all'articolo 27 della legge 8 marzo 2000, n. 53, e i gruppi di acquisto solidale di cui all'articolo 1, comma 266, della legge 24 dicembre 2007, n. 244; x) cura di procedure di adozione internazionale ai sensi della legge 4 maggio 1983, n. 184; y) protezione civile ai sensi della legge 24 febbraio 1992, n. 225, e successive modificazioni; z) riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata.»

Sociali e le Cooperative Sociali e le Società Benefit, soprattutto nel tema che a questo lavoro interessa: la strategia e la competitività di queste forme societarie.

È possibile scaglionare l'evoluzione degli ETS in quattro fasi:

1. l'insorgere, a fine degli anni '70, di problemi sociali che il *welfare state* non è stato in grado di risolvere;
2. l'unione di gruppi di cittadini, consapevoli di questa profonda difficoltà che stava affrontando il nostro paese, volenterosi di risolvere le problematiche sociali;
3. la nascita delle cooperative sociali, prima, e tutte le altre forme associative ed enti solidali, poi;
4. il riconoscimento del pluralismo di forme di SE che caratterizzano l'Italia con necessità di riordinarne le relative discipline in un unico Codice (Borzaga, Poledrini, Galera, 2017).

I decenni successivi alla Guerra sono stati caratterizzati da un'intensa crescita economica a cui, tuttavia, è seguita una importante crisi del settore energetico. A ciò, si aggiungeva l'incontrollabile problema dell'elevato livello di disoccupazione, di povertà, e del sempre maggiore uso di droghe, soprattutto da parte della popolazione giovanile, che lo Stato, aveva dimostrato di non essere in grado di fronteggiare.

Complice di questa situazione, alcune disposizioni di legge avevano reso illegale la costituzione di associazioni o fondazioni private; infatti la celebre legge Crispi (L. 6972/1890), che disciplinava gli enti benefici, concedeva la possibilità di svolgere attività di utilità sociale, in quegli anni essenziali per la ripresa della popolazione italiana e, in particolare, di tutti i soggetti deboli – giovani, disoccupati, anziani, tossicodipendenti e malati mentali – attraverso le IPAB, organizzazioni non-profit costituite su richiesta dei cittadini, dietro autorizzazione del Ministero dell'Interno e sottoposte al controllo della Pubblica Amministrazione. A questo si aggiungeva l'impossibilità per le associazioni e le fondazioni di esercitare attività economica, così come prescritto dal Codice civile. È evidente che il perimetro di azione del cittadino italiano a favore di condotte civiche e di pubblica utilità era praticamente nullo.

La situazione iniziò a cambiare quando, gruppi di cittadini, volenterosi di assistere al cambiamento, iniziarono ad adottare la forma della cooperativa per svolgere, in modo stabile e continuativo, mansioni di utilità sociale. Il loro obiettivo, nella pratica, era quello di compiere attività di volontariato fino a che lo Stato non sarebbe stato in grado di svolgere il proprio ruolo di garante della dignità di ciascun individuo. Ed è proprio in questo contesto che, nel 1980, è stato dichiarato

incostituzionale l'art. 1 della l. 6972/1890, nella parte in cui il legislatore non aveva previsto che le IPAB potessero essere costituite direttamente da privati, senza passare per Ministero dell'Interno.

A questo intervento della Corte Costituzionale seguì, dieci anni dopo, la l. 381/91, con la quale il legislatore ha sancito la nascita delle cooperative sociali. Con grande orgoglio si ricorda che il nostro è stato il primo Paese, in assoluto, a legittimare questi enti facenti capo al Terzo Settore, prevedendo una disciplina *ad hoc*. D'altro canto, però, bisogna attendere vent'anni per l'introduzione delle Imprese Sociali (Borzaga et al, 2017).

3. Il Codice del Terzo Settore

Nella primavera del 2014 è iniziato il procedimento consultivo per definire le linee guida della riforma che avrebbe riguardato il Terzo Settore. Con la l. 106/2016 il Governo viene delegato di provvedere, entro un anno, a quanto segue:

- *riconoscere, favorire e garantire il più ampio esercizio del diritto di associazione e il valore delle formazioni sociali liberamente costituite quale strumento di promozione e di attuazione dei principi di partecipazione democratica, solidarietà, sussidiarietà e pluralismo;*
- *riconoscere e favorire l'iniziativa economica privata il cui svolgimento, secondo le finalità e nei limiti di cui alla presente legge, può concorrere ad elevare i livelli di tutela dei diritti civili e sociali;*
- *assicurare, nel rispetto delle norme vigenti, l'autonomia statutaria degli enti, al fine di consentire il pieno conseguimento delle loro finalità e la tutela degli interessi coinvolti;*
- *semplificare la normativa vigente, garantendone la coerenza giuridica, logica e sistematica.*

3.1 Gli enti del Terzo settore

Per procedere ad una trattazione sistematica degli elementi caratterizzanti la riforma – e che più si rendono necessari per l'elaborato – si procede ad una elencazione dei tratti essenziali del d.lgs. 177/2017.

L'art. 4, come anticipato, fa rientrare nel novero degli enti del Terzo Settore: *«le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, gli enti filantropici, le imprese sociali, incluse le cooperative sociali, le reti associative, le società di mutuo soccorso, le associazioni, riconosciute o non riconosciute, le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale mediante lo svolgimento di una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione*

gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore».

Sono escluse le formazioni politiche e le amministrazioni pubbliche.

3.1.1 segue: Le attività degli ETS

Gli enti del Terzo settore, diversi dalle Imprese Sociali incluse le Cooperative Sociali, esercitano, in via esclusiva o principale, una o più attività di interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Questa è la definizione generale che l'art. 5, L.117/2017, fornisce di attività che gli ETS – ad esclusione delle IS – possono porre in essere.

Nello specifico, il legislatore fornisce anche un'elencazione esaustiva delle mansioni socialmente utili che possono svolgere, tra cui si cita: prestazioni sanitarie, ricerca scientifica, valorizzazione patrimonio artistico e culturale, formazione extrascolastica, servizi sociali e per l'inserimento di soggetti deboli nel mondo del lavoro.

A queste, inoltre, si aggiungono attività secondarie che possono essere solo strumentali a quelle di interesse generale; la legge richiede che siano specificate nell'atto costitutivo o nello statuto.

3.2 Gli utili

Altra disposizione che compete l'oggetto del presente elaborato è quella contenuta all'art. 8: i ricavi eventualmente registrati dall'ente durante il corso dell'anno contabile possono essere utilizzati unicamente come forma di investimento per l'attività o per la mansione socialmente utile, da questo posta in essere. Inoltre, si fa esplicito divieto anche di distribuzione indiretta degli utili; a questa categoria fanno capo:

- compensi sproporzionati rispetto alla mansione svolta da soggetti che ricoprono cariche sociali;
- retribuzione a lavoratori superiore del 40% rispetto a quanto stabilito dai contratti collettivi ex d.lgs. 81/2015;
- beni il cui valore economico appare sproporzionato rispetto alla sua utilità all'interno dell'ETS;
- cessione di beni, il cui valore stimato è inferiore al *fair value*, a soggetti che gravitano nella o attorno all'ETS;
- pagamento di interessi superiori di 4 punti rispetto alle condizioni attuali dei prestiti bancari.

Come successivamente si avrà modo di verificare, differente è la situazione per le Imprese Sociali ex lege.

3.2.1 Iscrizione e Denominazione Sociale

Gli ETS devono essere iscritti presso il registro nazionale; inoltre, qualora l'ente eserciti la propria attività di carattere sociale in forma imprenditoriale, ha l'ulteriore obbligo di effettuare l'iscrizione presso il registro delle imprese.

La denominazione sociale dell'ente deve essere completata con la sigla ETS.

3.2.2 Il Bilancio: ex lege e sociale

L'art. 13. L. 117/2017 stabilisce che *«gli enti del Terzo settore devono redigere il bilancio di esercizio formato dallo stato patrimoniale, dal rendiconto finanziario, con l'indicazione, dei proventi e degli oneri, dell'ente, e dalla relazione di missione che illustra le poste di bilancio, l'andamento economico e finanziario dell'ente e le modalità di perseguimento delle finalità statutarie»*.

Disposizione simile alle Società Benefit è quella riguardante l'obbligo di redazione di un documento con il quale l'ETS che ha registrato proventi superiori a 100.000 €, attesti le modalità in cui sono state svolte le attività ed in che modo queste hanno prodotto un impatto positivo sulla comunità.

4. Considerazioni introduttive alle Imprese ed alle Cooperative Sociali

Le disposizioni contenute nel codice del Terzo Settore, qualora non derogate ed in caso di assenza di specifica disciplina, sono applicabili a tutti gli enti no-profit; si ricorda, a tal proposito, che sia le Imprese Sociali (d.lgs. 112/2017) che le Cooperative Sociali (l. 381/91) sono dotate di un proprio dettato normativo di riferimento. Così facendo, il legislatore ha solo incrementato la confusione circa le disposizioni che questi enti si trovano ad applicare.

Dunque, è possibile concordare, quantomeno *prima facie*, che con il d.lgs. 117/2017 il legislatore nazionale non è stato in grado di assolvere al più importante degli obiettivi stabiliti dal disegno di legge: dare coerenza giuridica ad un complesso normativo molto vasto e disorganico relativo agli enti del Terzo Settore. Per di più, il Codice è stato da ultimo modificato con il d.lgs. 98/2018, ulteriore riprova dell'incertezza con cui il legislatore si è approcciato a questo compito.

Effettivamente, con l'ingresso del Codice sarebbe stato auspicabile il riordino della corposa e disorganica disciplina relativa agli enti no-profit; ciò, soprattutto alla luce della flessione che è stata registrata in merito all'efficienza delle Cooperative Sociali che, sempre meno, si sono mostrate in grado di proporsi come soluzione ai problemi sociali (Castellani et al, 2016; Mosco, 2017). Nello specifico, la carenza in termini di produttività delle Imprese e delle Cooperative Sociali si può legare alla parziale assenza di scopo di lucro (Mosco, 2017).

Infatti, come si può evincere dai dati pubblicati da parte dell'ISNET, l'istituto nazionale che si occupa dello studio di questo settore, le Imprese Sociali stanno nuovamente attraversando un momento di difficoltà, dopo ben cinque anni in cui sembravano aver trovato un buon equilibrio³². Inoltre, 9 su 10 imprese intervistate dall'ISNET hanno dichiarato di non essersi documentate circa la riforma oggetto di trattazione; quanto appena detto rappresenta l'inequivocabile attestazione del mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati nel 2016.

Per completezza, nei prossimi paragrafi verrà descritta l'attuale disciplina relativa alle Imprese Sociali e delle Cooperative Sociali le quali, come anticipato, rappresentano gli enti del Terzo Settore che maggiormente si avvicinano alle Società Benefit; seguirà l'elencazione delle motivazioni che determinano la netta separazione delle prime dalla seconda.

Infatti, al contrario di quanto molti ritengono, le Società Benefit non rappresentano un'evoluzione naturale dei predetti enti appartenenti al Terzo Settore. Alla base di questa conclusione, non solo motivazioni che si fondano sulla storia e sul contesto che ha determinato la loro istituzionalizzazione, ma soprattutto argomentazioni di carattere imprenditoriale e strategico.

4.1 Le Imprese Sociali

Le Imprese Sociali possono essere definite come un soggetto giuridico, privato e autonomo dalla PA, che ha come scopo principale la creazione di esternalità positive per la comunità locale; nel realizzare questa finalità, le attività, siano esse produttive o non, vengono organizzate secondo logiche imprenditoriali e dirette al pareggio tra costi e ricavi.

L'Impresa Sociale è disciplinata dal d.lgs. 112/2017 – che ha abrogato il d.lgs. 155/2006 – cui si aggiunge quanto disposto dal decreto correttivo 95/2018, le disposizioni – qualora applicabili – del CTS e, infine, i precetti contenuti nel codice civile relativi alla forma giuridica scelta per l'Impresa Sociale.

Quest'ultima specificazione si rende necessaria, in quanto, al pari delle Società Benefit, quello di Impresa Sociale non è altro che uno *status* che qualsiasi ente privato può attribuirsi. Infatti, così come stabilito all'art. 1 del decreto di riferimento *«possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutti gli enti privati, inclusi quelli costituiti nelle forme di cui al libro V del codice civile, che, in conformità alle disposizioni del presente decreto, esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità*

³² http://www.impresasociale.net/osservatorio/osservatorio_isnet_sull_impresa_sociale_10a_edizione_-_istantanee_dati.php. Nello specifico, si tratta di uno studio condotto su 400 Cooperative Sociali e 100 Imprese Sociali, a rappresentanza degli enti del Terzo Settore.

sociale». Dunque, l'ente potrà dotarsi, previo assolvimento delle prescrizioni richieste dalla legge, della qualifica in sede di costituzione o in un momento successivo.

Le caratteristiche delle Imprese Sociali sono (Fici, 2017):

- a) lo svolgimento di attività – specificatamente definite dalla legge – socialmente utili in modo stabile e continuativo³³; affinché ciò si realizzi devono essere occupati lavoratori svantaggiati, soggetti affetti da disabilità, persone senza fissa dimora e che versano in condizioni di povertà³⁴.

³³ Ai sensi dell'art. 2 d.lgs. 112/2017, le attività che un'impresa sociale può porre in essere sono: «a) *interventi e servizi sociali ai sensi dell'articolo 1, commi 1 e 2, della legge 8 novembre 2000, n. 328, e successive modificazioni, ed interventi, servizi e prestazioni di cui alla legge 5 febbraio 1992, n. 104, e successive modificazioni, e di cui alla legge 22 giugno 2016, n. 112, e successive modificazioni;*

b) *interventi e prestazioni sanitarie;*

c) *prestazioni socio-sanitarie dicui al decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 14 febbraio 2001, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 129 del 6 giugno 2001, e successive modificazioni;*

d) *educazione, istruzione e formazione professionale, ai sensi della legge 28 marzo 2003, n. 53, e successive modificazioni, nonché le attività culturali di interesse sociale con finalità educativa;*

e) *interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente e all'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali, con esclusione dell'attività, esercitata abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi;*

f) *interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio, ai sensi del decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, e successive modificazioni;*

g) *formazione universitaria e post-universitaria;*

h) *ricerca scientifica di particolare interesse sociale;*

i) *organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato, e delle attività di interesse generale di cui al presente articolo;*

j) *radiodiffusione sonora a carattere comunitario, ai sensi dell'articolo 16, comma 5, della legge 6 agosto 1990, n. 223, e successive modificazioni;*

k) *organizzazione e gestione di attività turistiche di interesse sociale, culturale o religioso;*

l) *formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo ed al contrasto della povertà educativa;*

m) *servizi strumentali alle imprese sociali o ad altri enti del Terzo settore resi da enti composti in misura non inferiore al settanta per cento da imprese sociali o da altri enti del Terzo settore;*

n) *cooperazione allo sviluppo, ai sensi della legge 11 agosto 2014, n. 125, e successive modificazioni;*

o) *attività commerciali, produttive, di educazione e informazione, di promozione, di rappresentanza, di concessione in licenza di marchi di certificazione, svolte nell'ambito o a favore di filiere del commercio equo e solidale, da intendersi come un rapporto commerciale con un produttore operante in un'area economica svantaggiata situata, di norma, in un Paese in via di sviluppo, sulla base di un accordo di lunga durata finalizzato a promuovere l'accesso del produttore al mercato, e che preveda il pagamento di un prezzo equo, misure di sviluppo in favore del produttore e l'obbligo del produttore di garantire condizioni di lavoro sicure, nel rispetto delle normative nazionali ed internazionali, in modo da permettere ai lavoratori di condurre un'esistenza libera e dignitosa, e di rispettare i diritti sindacali, nonché di impegnarsi per il contrasto del lavoro infantile;*

p) *servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori e delle persone di cui al comma 4;*

q) *alloggio sociale, ai sensi del decreto del Ministro delle infrastrutture 22 aprile 2008, e successive modificazioni nonché ogni altra attività di carattere residenziale temporaneo diretta a soddisfare bisogni sociali, sanitari, culturali, formativi o lavorativi;*

r) *accoglienza umanitaria ed integrazione sociale dei migranti;*

s) *microcredito, ai sensi dell'articolo 111 del decreto legislativo 1° settembre 1993, n. 385, e successive modificazioni;*

t) *agricoltura sociale, ai sensi dell'articolo 2 della legge 18 agosto 2015, n. 141, e successive modificazioni;*

u) *organizzazione e gestione di attività sportive dilettantistiche;*

v) *riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o di beni confiscati alla criminalità organizzata».*

³⁴ <https://italianonprofit.it/grammatica/le-imprese-sociali.html>.

- b) *governance* societaria che si adegua al modello legale prescelto;
- c) la quasi assenza di scopo di lucro, che denota il carattere socialmente utile dell'attività posta in essere.

Ciò che è stato oggetto di riforma attiene, nello specifico, alle attività che l'Impresa Sociale può porre in essere, il cui numero è stato significativamente aumentato rispetto alla disposizione precedente, e lo scopo di lucro che, attualmente, non è del tutto assente; infatti, può essere distribuito fino al 50% degli utili al netto di eventuali perdite registrate nei precedenti esercizi.

La disposizione più interessante è quella che riguarda l'aspetto fiscale: gli utili non sono sottoposti ad alcuna detrazione fiscale; inoltre sono previste delle ingenti agevolazioni fiscali: la riduzione del 30% della base imponibile IRES sulle somme investite dalle imprese, e una detrazione del 30% sull'IRPEF, per incentivare gli investimenti privati.

Inoltre, per le società che si attribuiscono lo *status* di Impresa Sociale, la possibilità sfruttare il *crowdfunding*, nonché di ottenere capitale di rischio sfruttando piattaforme virtuali.

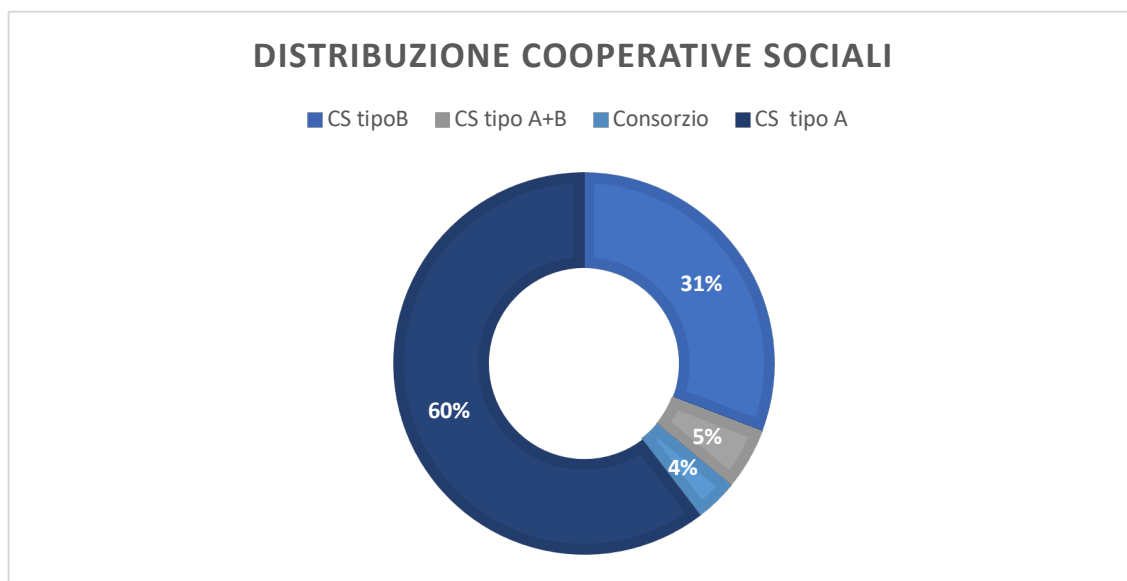
4.2 Le Cooperative Sociali

Come anticipato, molte fondazioni ed associazioni, sono state indotte all'applicazione del c.d. modello *grant-making* che prevede la necessità di produrre rendite anche nel contesto di attività svolte in funzione della comunità locale (Fici, 2017). Questa è l'idea di fondo dalla quale sono nate le Cooperative Sociali nel 1991; con grande orgoglio si ricorda che l'Italia è stato il primo paese, in tutto il mondo, ad aver dato dignità legislativa a questo ETS che assieme ai consorzi di Cooperative Sociali, rientrano, di diritto, nel novero delle Imprese Sociali in ragione dell'attività che svolgono per ed in funzione della comunità.

Ciò significa che le Cooperative Sociali ed i relativi consorzi, sono *ope legis* delle IS; per cui non è richiesta la verifica della sussistenza dei requisiti essenziali richiesti per ottenere questo *status*.

Ai sensi dell'art. 1 l. 381/91 le cooperative sociali perseguono *l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini*.

Anche in questo caso, il legislatore definisce le attività che queste possono svolgere dalla cui distinzione si ricava la differenza tra cooperativa Sociale di tipo A e di tipo B: la gestione di servizi sociosanitari e educativi da un lato, e lo svolgimento di attività agricole, industriali, commerciali o di servizi finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, dall'altro.



(Isnet, 2016)

Come anticipato, la CS è *multi-stakeholder*, in quanto coinvolge più soggetti e pone in essere attività che impattano positivamente una moltitudine di individui.

I soci possono essere suddivisi in categorie: fruitori, prestatori e volontari; i primi non sono altro che i soggetti svantaggiati nei confronti dei quali l'attività sociale si rivolge. I volontari non possono rappresentare più del 50% dei soci prestatori, i quali ottengono un compenso per la loro attività. A questi si aggiungono i sovventori, che prestano il proprio capitale per l'attività sociale, i benefattori, che in cambio di investimenti richiedono la partecipazione alle decisioni circa la loro gestione e, eventualmente, gruppi di cittadini che aiutano la Cooperativa a pubblicizzare la loro attività sul territorio.

5. Le Benefit Corporation come soluzione alla crisi finanziaria

È pensiero condiviso che la causa della grande recessione sia stata innescata da una *mala gestio* del mercato finanziario e degli individui che in esso gravitavano. Per lungo tempo, le imprese sono state criticate per aver perseguito unicamente il proprio interesse senza avere avuto il minimo riguardo nei confronti dell'umanità (Munch, 2012). A partire da questo momento, molte persone hanno iniziato a dubitare del "capitalismo"³⁵ e del settore finanziario (Hiller, 2013).

Era proprio quello il momento per i *social entrepreneur* di individuare una forma giuridica d'impresa che potesse assicurare l'applicazione della "*triple bottom line*"; quest'ultima, in

³⁵ Il capitalismo, però, è un fenomeno che spiega, a parole, il modo più efficiente per le imprese di allocare le proprie risorse al fine di ottenere un profitto. Ma se il capitalismo può definirsi come una complessa teoria che cambia nel tempo, adattandosi alle condizioni sociali ed economiche, è possibile concludere che, attualmente, stiamo assistendo ad una sua riconfigurazione.

particolare, prescrive la collocazione di obiettivi sociali ed ambientali al centro delle attività di business (Stubbs, 2017). Una siffatta configurazione d'impresa, infatti, avrebbe potuto superare le incertezze e le perplessità connesse alle pregresse logiche del mercato finanziario.

Tuttavia, fino al 2010, i social entrepreneur, mossi da esplicite e dichiarate finalità sociali, avrebbero dovuto scegliere tra un approccio maggiormente imprenditoriale, ascrivibile al mondo profit – secondo settore – e l'altro più ispirato alla charity, più vicino al contesto del non profit, per svolgere le proprie attività (Sabethi, 2011). Appare evidente che la scelta dell'una o dell'altra impostazione comporta differenti considerazioni sotto molteplici aspetti.

La soluzione, però, non ha tardato a presentarsi; negli anni successivi alla crisi del 2008, infatti, l'economia si stava preparando ad accogliere tre *innovazioni finanziarie* (Shiller, 2013): il *crowd funding*³⁶, le obbligazioni di impatto sociale³⁷ e le Benefit Corporation.

Queste ultime, nello specifico, rappresentano una nuova configurazione d'impresa. Infatti, come le non profit, possono perseguire una vasta gamma di missioni sociali e, al pari delle imprese del secondo settore, generano input utili a migliorare la vita dei consumatori, contestualmente creando posti di lavoro e contribuendo al progresso dell'economia. Sembra opportuno specificare che le Benefit Corporation vengono associate alla categoria delle social hybrid organization, di cui fanno già parte le low-profit limited liability company e le special purpose corporation. La prima, però, è quella che in America ha riscosso più successo tra gli imprenditori, consumatori e investitori.

Nella pratica, l'unione tra finalità sociali e di impresa non è nuova; basti pensare alle Imprese Sociali, alle università, agli istituti ospedalieri, alle compagnie d'arte. Ma il modello delle Benefit Corporation è così *disruptive* da ridefinire i rapporti con gli shareholder e gli stakeholder tutti e da stabilire nuove forme di proprietà e di governance.

Tutto ciò è possibile combinando alcune caratteristiche, primarie e secondarie, fondanti la loro struttura.

Del primo macro-gruppo fa parte il *commitment* verso lo scopo sociale e/o ambientale, che deve essere rinvenibile nello stesso DNA dell'impresa, e la possibilità di generare la maggior parte del reddito da attività d'impresa. Tra le caratteristiche secondarie, invece, fanno parte, ad esempio, obblighi di trasparenza e giusti compensi commisurati alla mole di lavoro dei dipendenti; si richiede, inoltre, che la proprietà sia "inclusiva", nel senso che i diritti degli stakeholder siano proporzionali al

³⁶ All'epoca, era considerato un nuovo modo di fare investment banking; nella pratica, le imprese riescono ad ottenere capitale tramite la cessione di esigue partecipazioni attraverso un sito internet. Questa pratica ha permesso ai piccoli investitori di diventare dei veri e propri venture capitalist.

³⁷ Si tratta, nello specifico, di obbligazioni la cui remunerazione è subordinata al raggiungimento di predeterminati e specifici obiettivi sociali. Il primo social impact bond è stato rilasciato nel 2010, nel Regno Unito, da una società non-profit denominata Social Finance.

loro contributo ed i ritorni sugli investimenti siano limitati, così da proteggere la possibilità materiale per l'impresa di raggiungere i propri obiettivi (Sabethi, 2013).

6. Le Benefit Corporation: cenni introduttivi

La Benefit Corporation è una forma societaria codificata per la prima volta dal Maryland nel 2010. Attualmente, gli Stati americani che si sono dotati di questa *corporation form* sono, complessivamente, trentacinque.

Questo prototipo legale è stato realizzato per fondere il tradizionale modello d'impresa con quello non profit permettendo, così, ai *social entrepreneur* di considerare, nell'ordinario svolgimento dell'attività d'impresa, oltre agli interessi specifici degli azionisti, anche quelli di carattere generale.

Come previamente accennato, l'imprenditore sociale è colui il quale riesce a sfruttare logiche aziendali per risolvere problematiche che interessano e riguardano la comunità, locale e non; un esempio pratico potrebbe essere rappresentato dalla capacità a generare un impatto positivo a partire da quelle caratteristiche che altri potrebbero considerare come limiti, quali la disabilità o la mancanza di *hard skills* per un possibile candidato (Hemphill, Cullari, 2014).

Fino all'entrata in vigore di una legge che istituzionalizzasse le Benefit Corporation, tuttavia, non solo non venivano comprese le finalità ed i traguardi che potevano essere raggiunti tramite questa nuova forma societaria ma, oltretutto, c'era un diffuso scetticismo che le riguardava perché, a parere di molti, sarebbe stato impossibile strutturare un'impresa che incarnasse un duplice scopo: finanziario e sociale.

Pertanto, si deve riconoscere alle disposizioni statali che hanno legittimato le Benefit Corporation, il merito di aver consolidato un sentimento di fiducia ed accoglimento del modello societario in esame da parte di un numero sempre maggiore di imprenditori e di consumatori.

Come noto, infatti, le organizzazioni sono strumenti ideati per raggiungere specifici obiettivi adattandosi, oltre che alle esigenze e alle richieste del mercato, alle pressioni esercitate dagli attori istituzionali, i quali, a loro volta, sono influenzati, nelle scelte legislative, dai cambiamenti e dall'evoluzione dell'ambiente esterno. Quanto appena detto non è altro che una rappresentazione materiale dalla teoria istituzionale secondo la quale leggi, regole e standard aiutano a costruire una legittimità regolamentare (Cetindamar, 2018). Il legislatore americano, dunque, ha ricoperto un ruolo essenziale nel consolidamento della legittimazione popolare delle Benefit Corporation.

Appare però doverosa una specificazione. Si parla di raggiungimento di legittimità solo con l'entrata in vigore di una legge poiché, fino a quel momento, le imprese che abbracciavano la *triple bottom line* potevano assicurare i propri consumatori sul loro etico *modus operandi* solo grazie alla certificazione B Corp rilasciata in occasione del superamento del c.d. *impact assessment*, test ideato

da parte dell'ente no-profit B Lab. Rinviando ai paragrafi successivi per una trattazione più esaustiva dell'argomento, in questa sede si osserva come, quindi, prima dell'entrata in vigore delle leggi statali in materia, il riconoscimento degli scopi sociali e ambientali avveniva da parte di un ente privato.

Dunque, la normativa sulle Benefit Corporation permette alle imprese di avere una specifica e definita identità.

L'essenzialità della trasmissione dei propri valori ai consumatori, per una impresa che agisce in modo etico e sostenibile (Kim, Kerlesky, Mayers, Shifeling, 2016), è presupposto necessario per un corretto posizionamento sul mercato; questa condizione, infatti, le permetterà di giovare di vantaggio strategico e competitivo di cui, le aziende che operano nello stesso settore, non potranno vantare.

Per queste hybrid corporation, dunque, attualmente, risulta più semplice distinguersi da quelle imprese che vengono accusate di *greenwashing*; questo nuovo fenomeno si realizza ogni qual volta le società, tramite pubblicità o social network, dichiarano di abbracciare valori sociali ed ambientali ma che, nella pratica, non vengono assolutamente rispettati.

6.1 Il percorso giurisprudenziale e legislativo che portato alla definizione delle BC

Essendo l'America un paese common law, le decisioni giurisprudenziali contribuiscono alla formazione del diritto positivo.

Nello specifico, la Corte del Delaware rappresenta, per tutti gli altri tribunali statali, il principale riferimento per le cause che hanno ad oggetto controversie sulle imprese e, nello specifico, sulla responsabilità degli amministratori. In questa sede, sembra opportuno ricordare una delle più celebri e recenti decisioni di questa corte scaturita da una azione giudiziaria intentata da *eBay* nei confronti dei due azionisti di maggioranza di *Craigslist*, società nella quale aveva da poco investito. La motivazione che aveva spinto *eBay* a formulare un'accusa formale nei confronti degli altri membri del consiglio di amministrazione facente capo a *Craigslist*, è stata il loro «scarso sforzo» nella ricerca della massimizzazione del profitto per gli azionisti. I giudici della corte del Delaware hanno deciso a favore di *eBay*.

Quanto appena detto sembra sufficiente per stabilire che alcune decisioni giurisprudenziali³⁸ hanno contribuito a radicare la convinzione – errata – per cui i manager hanno come unica priorità la protezione degli interessi finanziari dei soli azionisti.

³⁸ Fin dalla celebre decisione *Dodge v. Ford* (1919), i magistrati statunitensi hanno supportato l'idea secondo cui il compito dei *directors* è quello di massimizzare il guadagno per gli azionisti³⁸. Quasi settanta anni più tardi, questa statuizione è stata confermata in occasione di un altro giudizio che ha avuto come protagonista la nota impresa Revlon Inc.; con la relativa sentenza, il giudice americano, ha approfondito quanto detto in *Dodge v. Ford*, aggiungendo che un manager apicale, nell'eseguire i propri compiti, non può, e non ha l'obbligo, di considerare anche gli effetti sui diritti degli stakeholder, soprattutto quando il business che sta dirigendo ha come attività principale la vendita di output. Questa

Dunque, per contrastare questo fenomeno, alcuni stati americani hanno adottato i c.d. *constituency statutes* che attribuiscono agli amministratori la facoltà di prendere in esame interessi più ampi della semplice massimizzazione del profitto per gli azionisti (Hemphill et al, 2014)³⁹. Inoltre, alcune leggi statali sulle *corporations* prevedono esplicitamente che una società possa indirizzare le proprie risorse economiche a favore di un ente no-profit⁴⁰.

Ancora, uno standard raccomandato dall'American Law Institute stabilisce che una società possa destinare una quantità ragionevole di risorse a scopi di benessere pubblico, umanitario, educativo e filantropico. Tuttavia, questa raccomandazione non attribuisce alle società il potere di anteporre il raggiungimento dello scopo sociale a discapito dell'aumento dei profitti (Lee, 2018).

È evidente che ci troviamo di fronte a timidi tentativi di assicurare una reale protezione a favore tutti quegli amministratori che si aggiungono alla categoria dei *social entrepreneur*, i quali hanno sempre creduto nella necessità di realizzare la soddisfazione dei diritti di tutti gli attori del mercato tramite l'attività d'impresa.

Questa situazione è cambiata solo quando la maggior parte degli stati americani ha compreso l'entità e l'importanza del fenomeno che avevano contribuito a formare i social entrepreneur, introducendo una legge specifica che disciplina le Benefit Corporation.

6.2 Il Model Benefit Corporation Legislation e la disciplina generale delle BC

A partire dal 2010, trentaquattro stati americani hanno introdotto la legge sulle Benefit Corporation⁴¹.

Il modello a cui questi si sono significativamente ispirati è stato redatto dal B Lab e prende il nome di Model Benefit Corporation. Tuttavia, essendo un semplice schema e non una disposizione

specificazione per dire che è stata una tendenza che ha sempre accompagnato i magistrati statunitensi quella di decidere in conformità dei contenuti della shareholders' theory.

³⁹ Il primo stato ad introdurre un constituency statute è stata la Pennsylvania nel 1983.

⁴⁰ Negli ultimi duecento anni, gli stati americani hanno adottato i propri atti e emendamenti concernenti le società per azioni nell'arco; il primo fu la carta privata dell'Harvard College nel 1836 che si classificò come private corp. Il passaggio verso la standardizzazione, a livello statale, delle leggi concernenti le società di capitali si iniziò a registrare quando, nel 1950, l'American Bar Association promulgò un Model Business Corporation Act. A partire da quel momento, la Bar Association rivede periodicamente la leggi sulle società. Il loro compito, nello specifico, è quello di stilare un modello che può essere attuato, nella sua interezza, dal legislatore statale. Questo è quanto nella sostanza accaduto con il modello di riferimento delle Benefit Corp che, però, è stato redatto dal B Lab.

⁴¹ È possibile riscontrare una correlazione positiva tra la politica statale ed il passaggio della legge sulle BC; infatti gli stati Democratici rappresentano la maggioranza tra i 34 che hanno promosso l'introduzione di questa forma societaria. Questi sono gli stessi stati in cui le organizzazioni non profit non hanno ricevuto diffuso riconoscimento, contrariamente a quanto si può riscontrare nei paesi Repubblicani in cui le BC vengono considerate come una vera e propria minaccia per enti no-profit, arrivando addirittura a definirle come una "risorsa" ridondante. Oltre a quella esistente tra indirizzo politico e passaggio della legge sulle BC, è stata individuata un'altra relazione sussistente tra un passaggio precoce della legge sulle BC e l'attrattività delle disposizioni statali sulla tassazione per le imprese. Con ciò non si vuole specificare che esiste una esclusione per le BC. RAWHOUSER H., CUMMINGS M., CRANE A., Benefit Corporation Legislation and the emerge of a Social Hybrid Category, California Management Review, vol. 57 n. 3, primavera 2015.

legislativa direttamente applicabile, va da sé che ciascuno Stato ha deciso di adattarlo conformemente agli orientamenti politici ed alle esigenze più preminentemente locali⁴².

Sebbene, *prima facie*, l'esistenza di molteplici leggi statali potrebbero apparire come un ostacolo all'uniformità ed alla standardizzazione delle disposizioni, invero, una base legislativa comune rappresenta un presupposto necessario affinché la Benefit Corporation, come tutte le altre forme societarie, ricevano la legittimazione necessaria e sufficiente per operare sul mercato come ente economico-giurico.

Per chiarezza espositiva, di seguito, una trattazione generale del Model Benefit Corporation che si compone di tre sezioni fondamentali:

- *corporate purposes*
- *accountability*
- *transparency*⁴³.

6.2.1 segue: Lo scopo “duplice” delle Benefit corporation

Le Benefit Corporation hanno l'obbligo di creare un «*material positive impact on society and the environment [...] from the business and operations*».

Appare evidente che la portata dello scopo principale è tale da impattare quattro macro-aree: *governance, workers, community* e, infine, *environment*. Da ciò è possibile dedurre che il duplice scopo del movimento B Lab sia quello di permettere che società appartenenti al secondo settore possano focalizzarsi anche su attività attinenti maggiormente al mondo non profit, da un lato, ma anche e soprattutto che venga a svilupparsi la necessità – condivisa – di sviluppo di un modello generale di social responsibility, dall'altro (Lupoi, 2016).

Accanto alla finalità di ordine generale, inoltre, viene concessa alle BC la possibilità di attribuirsi uno o più scopi specifici; il Model Act fa un'elencazione, non esaustiva, delle possibili categorie di cui, questa o queste eventuali finalità, potrebbero fare parte:

- a) agevolare soggetti a basso reddito o emarginati dalla comunità con prodotti o servizi utili;
- b) promuovere opportunità economiche per la comunità intera nell'ordinario svolgimento dell'attività d'impresa;

⁴² Ciascun paese americano, attraverso la propria legge, definisce le caratteristiche che un'impresa deve possedere qualora intenda perseguire scopi finanziari e sociali. I legislatori statali, piuttosto che rendere direttamente applicabile il Model Benefit Corporation Act nel proprio paese, hanno deciso di prendervi ispirazione. È evidente che ciò ha determinato la promulgazione di testi legislativi, più o meno differenti tra di loro. Questa forma di adattamento si riscontra anche nel fatto che alcuni Stati hanno deciso di denominare queste società con la dicitura di Public Benefit Corporation, Benefit Organization ecc.

⁴³ https://benefitcorp.net/sites/default/files/Model%20benefit%20corp%20legislation%20_4_17_17.pdf.

- c) preservare l'ambiente;
- d) incrementare il benessere della comunità;
- e) promuovere le arti, le scienze o incrementare la scolarizzazione;
- f) incoraggiare l'affluenza di capitali a favore di imprese che hanno finalità sociali;
- g) realizzare qualsiasi altro specifica utilità per la comunità o per l'ambiente.

6.2.2 segue La responsabilità degli amministratori

Gli amministratori di una Benefit Corporation devono sempre considerare gli effetti che le loro azioni, o le loro omissioni, potrebbero generare in relazione a:

- azionisti della società;
- lavoratori;
- interessi dei consumatori in quanto beneficiari del beneficio generale;
- comunità;
- ambiente;
- obiettivi di breve e lungo periodo della società;
- abilità dell'impresa di assolvere al suo scopo primario.

Inoltre, qualora rilevanti, hanno la possibilità di valutare anche altri interessi non specificati nel Model Act.

Come anticipato, i *constituency statutes*, autorizzano i manager a considerare anche gli interessi degli stakeholder. In questo caso, il Model Benefit Corporation Act rende, invece, obbligatoria questa disposizione allontanandosi dalle considerazioni mosse dai magistrati statali in occasione dei processi *eBay Domestic Holdings Inc. v Newmark* e *Dodge v Ford*.

Un manager non è responsabile per perdite monetarie derivanti da azioni compiute nel rispetto dei propri obblighi comportamentali solo se, degli effetti derivanti dall'azione o dall'omissione, egli non aveva un interesse personale; inoltre, è esclusa la responsabilità dei membri del consiglio se il fallimento della Benefit Corporation è risultato di azioni volte al perseguimento dello scopo generale o di eventuali finalità specifiche.

6.2.2.1 Il Benefit Director

Il Consiglio deve nominare un amministratore indipendente, il Benefit Director, il cui compito è quello di redigere un report per assolvere agli obblighi di trasparenza a cui le BC sono sottoposte.

Nell'*annual benefit compliance statement* l'amministratore preposto, dotato di poteri, obblighi, diritti e speciali esclusioni di colpevolezza, deve dichiarare se l'impresa ha agito in conformità con

gli scopi sociali e se il CdA ha assolto al suo principale obbligo di agire considerando gli interessi della generale categoria degli stakeholder. Questo documento dovrà integrare l'annual benefit report preparato dalla stessa società.

6.2.2.2 Il Benefit Enforcement Proceeding

Alla sezione 305 del Model Benefit Corporation act, viene chiarito che può essere intentata un'azione giudiziaria nei confronti della società qualora abbia fallito nell'adempiere ai propri obblighi di creazione del benessere per la società, locale e non, e per qualsiasi altra violazione delle disposizioni contenute nella modello, poi convertito in legge dai singoli stati.

Il procedimento può avere ad oggetto la responsabilità della società o anche degli amministratori qualora l'azione o l'omissione che ha causato un danno economico per la società sia stata commessa per il raggiungimento di scopi personali.

Il procedimento di enforcement si realizza per volontà della società, per iniziativa di azionisti che detengano almeno il 2% delle quote, del benefit director, degli shareholder della controllante o su richiesta di qualsiasi altro soggetto indicato nello statuto dell'impresa, in conformità con quanto specificato nella legge statale di riferimento sulle Benefit Corporation.

6.2.3 segue: La trasparenza e l'annual report della società

Rispetto al precedente, questo report adempie l'ulteriore compito di spiegare, con precisione, le modalità grazie alle quali sono stati, eventualmente, raggiunti gli scopi che la società, nel proprio statuto, si è prefissata.

Obbligatoriamente, questo documento dovrà essere reso noto, inviato a tutti gli azionisti e pubblicato sul sito internet dell'impresa; qualora non ne sia dotata, dovrà inviare gratuitamente una copia a qualunque soggetto ne faccia esplicita richiesta.

Affinché sia garantito un certo grado di trasparenza ed imparzialità delle dichiarazioni, l'annual report redatto dalla società, inoltre, dovrà essere sottoposto al controllo di un revisore terzo ed indipendente rispetto alla Benefit Corporation il quale, grazie alla sua analisi fattuale, realizzerà delle valutazioni complessive su come le attività materiali d'impresa abbiano prodotto effetti positivi per la comunità e per l'ambiente (Hiller, 2013). Tra i possibili soggetti che possono analizzare l'annual report rientra anche il B Lab con il c.d. B Impact Assessment, direttamente posto in essere dalla fondazione. A questo standard esterno di valutazione si aggiungono anche:

- il GRI (Global Reporting Initiative);
- l'ISO 26000 (International Standardization Organization);

- il Sustainability Accounting ed il Management System Framework for product and service (certificazioni rilasciate da People4Earth);
- le certificazioni rilasciate da Food Alliance e Sustainable Agriculture Network per le aziende che operano nel settore agro-alimentare.

Sembra evidente che specifici obblighi, come quelli poc'anzi descritti, sono sufficienti e necessari affinché una società possa distinguersi da altre for-profit che, tramite mirate pratiche pubblicitarie ingannevoli, stimolano nel consumatore la convinzione di agire rispettando la società e l'ambiente. Per le Benefit Corporation, dunque, sebbene l'assolvimento annuale di obblighi di trasparenza comporti l'esborso di ingenti somme di denaro – fino a 25.000 \$ – è essenziale distinguersi da quelle imprese che praticano il *greenwashing*.

6.3 Svantaggi e vantaggi connessi alle Benefit Corporation

È indubbio che tutti gli elementi finora analizzati abbiano importanti implicazioni da un punto di vista strategico e competitivo, tanto positive quanto negative.

Nei paragrafi precedenti si è riconosciuto al legislatore il merito di aver positivizzato un fenomeno in crescita e di aver dato una risposta normativa ad una esigenza diffusa. Ciò posto, è altrettanto vero che occorre verificare se la normativa sia altrettanto efficace nella sua applicazione pratica. Bisogna, dunque, analizzarne sia i vantaggi che gli svantaggi per poi valutare, all'esito di un bilanciamento degli stessi, se il modello statunitense sia effettivamente valido.

Infatti, solo se un testo legislativo è redatto in modo coerente e tale da supportare ed incoraggiare il raggiungimento degli obiettivi per i quali la società stessa è stata creata, allora l'entità economica godrà di una identità ben definita; di conseguenza sarà più attraente ed accattivante per i consumatori e gli investitori, stakeholder determinanti nel processo di crescita e di mantenimento nel tempo della posizione che le imprese hanno raggiunto sul mercato.

Uno dei principali svantaggi associati all'essere Benefit Corporation risiede negli – impegnativi – oneri relativi all'assolvimento dei requisiti di trasparenza.

Se da un lato, infatti, il riconoscimento del raggiungimento degli scopi sociali ed ambientali, ed eventuali goals specifici, permette alle Benefit Corporation di dissociarsi dai comportamenti opportunistici di pubblicità ingannevole dei greenwasher, dall'altro, la redazione degli annual report rappresenta una consistente spesa amministrativa ed anche un sacrificio del bene tempo.

Strettamente connesse agli obblighi di trasparenze sono le criticità circa la “terza parte indipendente” che deve fornire la certificazione (Hemphill et al, 2014). Da un lato non è chiaro chi

possa individuare i soggetti che possono rilasciarla, dall'altro si arriva a chiedersi se sia giusto che B Lab possa richiedere una *fee* che può raggiungere i 25.000 \$ per uno scopo così nobile.

Altro quesito interessante attiene all'eventualità che la BC non riesca ad ottenere questa certificazione; in un simile scenario, gli organi statali avrebbero l'obbligo giuridico di ritirare lo status di Benefit Corporation? Quali provvedimenti dovrebbe mettere in atto? Ma prima ancora, quali poter ha in tal caso?

Secondo alcuni, inoltre, i vincoli aggiuntivi e specifici a cui potrebbe legarsi una Benefit Corporation potrebbero minare la libertà di azione sociale da parte degli amministratori; questi ultimi, infatti, potrebbero incorrere in procedimenti giudiziari per ogni atto posto in essere che comprometta, anche indirettamente, il raggiungimento degli ulteriori scopi precisi.

Posto che il diritto di dar vita all'enforcement sorge in capo agli stakeholder ed ai membri del CdA, è plausibile che i membri del consiglio stesso possano accusare sé stessi o, più genericamente, l'impresa stessa? (Lowenstein, 2017).

Partendo da questo spunto, sembra opportuno specificare che per qualunque forma societaria, sia essa benefit o meno, sussiste il diritto, qualora si configurino i presupposti, di intentare una causa nei confronti degli amministratori che non assolvono al loro compito di gestire e assumere importati decisioni strategiche ed organizzative relative all'entità. Dunque, l'eventualità che un amministratore possa auto-accusarsi rimane piuttosto remota; per cui, questo specifico aspetto, rappresenta uno degli elementi meno chiari del Model Act.

Volendo passare in rassegna i vantaggi connessi alle B Corporation, non può che farsi riferimento alla maggiore possibilità di ottenere capitali da finanziatori esterni, sia in fase iniziale che di consolidamento del core business.

Da un lato, le Benefit Corporation riescono ad ottenere più facilmente prestiti bancari rispetto alle imprese non profit in ragione del fatto che gli istituti finanziari, così come gli investitori privati, possono applicare un tasso di interesse maggiore a quello che potrebbero sostenere imprese del Terzo Settore. Inoltre, le imprese appartenenti al terzo settore sono per natura più inclini a ricevere donazioni.

Dall'altro, soprattutto alla luce della crisi finanziaria dello scorso decennio come conseguenza dei comportamenti opportunistici messi in atto dagli amministratori per ottenere maggiori benefici economici personali, un *potential investor* è più stimolato nell'allocare i propri risparmi a favore di una Benefit Corporation; ciò innanzitutto perché, per legge, è richiesto il rispetto dei diritti degli stakeholder tutti e non solo degli gli azionisti; inoltre, è nel DNA di questa tipologia di società assumere progetti a lungo termine che, come noto, permettono di ottenere dei rientri sugli investimento più certi, quantunque non particolarmente remunerativi. Appare evidente che allocare

il proprio denaro in queste particolari società conferisce all'investitore una maggiore certezza che la varianza sia contenuta (minor rischio) a discapito di un rendimento più elevato.

Inoltre, la BC ha il vantaggio di poter lecitamente promuoversi come driver di mission sociali o ambientali; una positiva e convincente reputazione permette di ottenere un maggiore successo commerciale. Infatti, i consumatori potrebbero associare le società for profit con la creazione di esternalità negative, mentre le BC possono attirare i consumatori con la promessa di creare esternalità positive.

La legittimazione dell'allineamento – non sempre facile – tra interessi degli azionisti e degli altri attori del mercato ha permesso di superare la c.d. *business judgment rule* (Lee, 2018); come precedentemente argomentato, i soli constituency statutes non erano sufficienti per avallare le decisioni degli amministratori accusati di aver preso in considerazione interessi collettivi, piuttosto che dei soli azionisti; ciò portava il magistrato adito a pronunciarsi in loro sfavore. Questo circolo vizioso fungeva da vero e proprio deterrente per gli amministratori mossi da interessi comuni che oggi, finalmente, non sono più incatenati alla regola del giudizio di impresa.

Un esempio pratico è fornito dalla storia di Ben & Jerry's, nota azienda americana produttrice di gelato. Benché non fosse una Benefit Corporation, si era costruita una forte reputazione come impresa dedita al rispetto dell'ambiente e promotrice di un commercio equo. Infatti, aveva deciso di non utilizzare materie prime che contenessero ormoni della crescita, si era impegnata nella creazione di posti di lavoro in aree a basso reddito, e aveva donato una parte significativa dei profitti in beneficenza.

Avendo ingenerato nei consumatori e nei fornitori della filiera un'immagine estremamente positiva dell'impresa, i fondatori di Ben & Jerry's avevano rifiutato l'offerta di acquisto da parte di Unilever; quest'ultima ha, poi, intentato un'azione contro Ben & Jerry's; il processo si è concluso a sfavore degli amministratori dell'impresa produttrice di gelato poiché accusati di non aver agito nell'interesse della società essendo Unilever il miglior offerente.

Invece, se Ben & Jerry's fosse stata una Benefit Corporation, avrebbe potuto legittimamente evitare l'incorporazione assurgendo che Unilever, potenzialmente, non sarebbe stata in grado di mantenere incontaminato il DNA aziendale.

A partire dal 2011, dunque, gli amministratori di una Benefit Corporation, nel caso specifico di un'OPA hanno l'obbligo giuridico di valutare tutte le offerte degli attori del mercato, non solo in termini di capitale offerto, ma anche e soprattutto sulla capacità effettiva di continuità nel perseguimento di scopi generali e specifici a favore della comunità e dell'ambiente.

Questi consistenti benefici, uniti all'efficacia insita in questo modello societario, hanno un valore superiore rispetto alle incertezze derivanti da un non sempre preciso e puntuale testo di legge.

Quando si consoliderà l'importanza che questo tipo di imprese può ricoprire nel panorama economico mondiale, allora sarà più semplice per il legislatore intervenire per colmare le lacune interpretative così da permettere, soprattutto agli scettici, di superare le su citate perplessità.

6.4 B Lab: nascita e definizione

B Lab è un'organizzazione no-profit, nata nel 2006, con lo scopo di porre le basi per la creazione di un nuovo settore dell'economia sfruttando le "skills economiche" delle imprese per generare beneficio pubblico.

Questa sfida è nata con lo scopo di raggiungere i seguenti obiettivi (Marquis, Klaber, Thomason, 2010):

- costruire una comunità di imprese certificate B Corp: i fondatori erano consapevoli della forte crescita del fenomeno connesso al saper fare buon marketing – greenwashers – e, dunque, volevano creare un sistema che permettesse di distinguere queste ultime dai business che realmente perseguono obiettivi sociali ed ambientali;
- accelerare il processo di legiferazione in materia: a tal proposito, quanto meno in America ed in Italia, sembra che questo invito sia stato accolto con grande successo;
- sviluppare il sistema valutativo GIIRS per agevolare gli investitori nella decisione di allocare i propri capitali a favore di imprese che abbracciassero i loro stessi ideali.

L'analisi, *ex post*, svolta in questa sede consente di ritenere raggiunti questi obiettivi. È possibile affermare, a distanza di un solo decennio, che i fondatori di B Lab hanno dato vita ad un movimento globale il cui scopo è quello di unire tutte le persone che usano il business come forza per il bene. In sostanza, hanno permesso il trasferimento di concetti teorici, attinenti alla *shared value theory* ed alla stessa *stakeholder theory*, alla pratica.

La loro preoccupazione iniziale è stata quella di sensibilizzare i CEO sull'effetto positivo che società strutturate sulla base di principi sociali ed ambientali avrebbero potuto avere sulla posizione finanziaria dell'impresa stessa.

I primi ad aver creduto in questa missione sono stati gli attori istituzionali ai quali si deve riconoscere il merito di aver tramutato in una legge i valori trasmessi tramite il veicolo B Lab. Nello specifico, l'allora senatore del Maryland, dopo aver conosciuto i fondatori ad un meeting sull'investimento d'impatto nel novembre del 2009, entusiasta del progetto di cui B Lab si faceva portavoce, ha deciso di condividerlo con i suoi colleghi. Dopo meno di un anno, è entrata in vigore la legge sulle Benefit Corporation nel Maryland.

Attualmente, il B Lab conta più di 2.500 B Corps appartenenti ad oltre 130 settori e distribuite in 60 paesi di tutto il mondo.

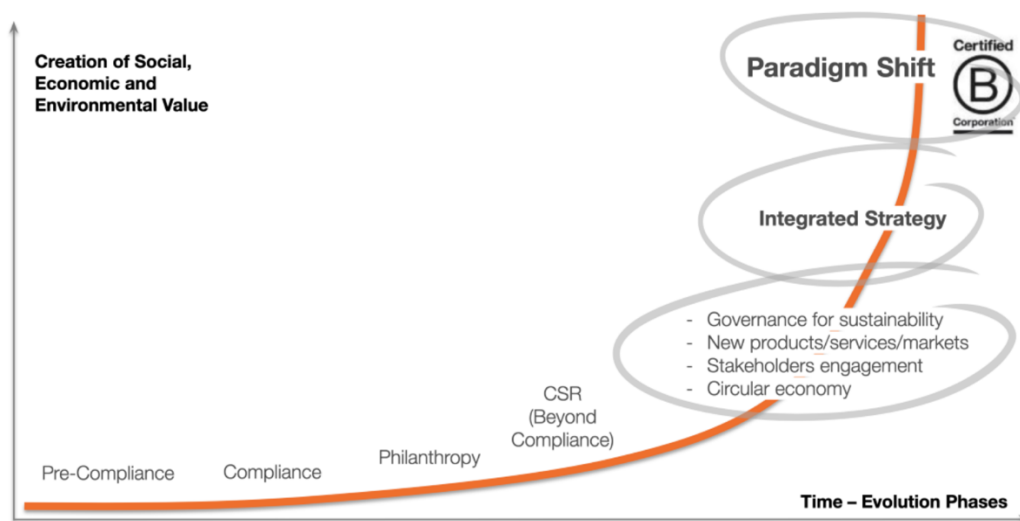
Tra le iniziative di B Lab rientrano: il rilascio della certificazione B Corp, l'amministrazione dei programmi di gestione dell'impatto B e la diffusione di strutture di governance come quella della Benefit Corporation.

6.4.1 segue: le B-Corp

Le B Corporations® certificate (B Corps™) sono aziende a scopo di lucro che sfruttano il business per costruire un'economia più inclusiva e sostenibile.

Le imprese dotate di questa certificazione soddisfano i più alti standard – il cui assolvimento è verificato tramite il B Impact Assessment – sociali, ambientali, di trasparenza e di responsabilità aziendale.

Paradigm shift



(Fonte: Arkage)

Non è richiesta una specifica forma legale per la società intenzionata ad ottenere la certificazione B Corp.

Le formalità richieste per ottenere la certificazione e, dunque, per diventare B Corp, sono:

- completare il B Impact Assesment, ottenendo un punteggio minimo di 80/200;
- assolvere agli specifici obblighi di governance: inclusione degli interessi degli stakeholder nella gestione aziendale;
- sottoscrizione della Dichiarazione di Interdipendenza e pagamento della fee. La tassa deve essere corrisposta annualmente alla Fondazione B Lab ed è commisurata al

guadagno registrato dalla singola impresa. La fascia più alta è quella relativa ad un profitto pari o superiore ad 1 miliardo; in questo caso la società che vuole utilizzare legittimamente la certificazione dovrà versare nelle casse della Fondazione una somma pari a 50.000 \$, la quale si riserva di aumentare questa cifra in ragione di specifiche caratteristiche dell'impresa richiedente.

6.4.2 segue: B Impact Assessment⁴⁴

Esistono oltre 40 versioni del B Impact Assessment in quanto la Fondazione cerca di adattarlo il più possibile alla grandezza dell'impresa, valutata in base al numero di lavoratori ed al settore in cui questa opera.

Quella rilasciata dal B Lab è l'unica certificazione che valuta, in modo completo, la performance sociale e ambientale di un'azienda. Tramite il BIA, infatti, viene numericamente determinato il modo in cui la configurazione del business model e le operazioni poste in essere dall'impresa influiscono su governance, lavoratori, comunità, ambiente, e clienti (fornitori e consumatori finali).



(Sito web B Corp)

Ad ogni macro-gruppo fanno capo delle aree di analisi; ed è proprio in merito a queste ultime che vengono formulate alcune domande specifiche.

⁴⁴https://static1.squarespace.com/static/552eefd1e4b0c6b6fbd179cb/t/5c740f1ce5e5f0a657fd20ec/1551109922291/V6_FINAL_public_document.pdf.

What % of full-time workers were reimbursed for continuing education opportunities in the last fiscal year?

- 0% 1-5%
- 6-15% >15%

What % of management is from underrepresented populations? (This includes women, minority/previously excluded populations, people with disabilities, and/or individuals living in low-income communities.)

- 0 1-19%
- 20-29% 30-40%
- >40%

(Sito web B Corp)

A ciascuna risposta è attribuito un determinato punteggio la cui somma rappresenterà il risultato complessivo del BIA. L'impresa che supera il test ottiene la certificazione B-Corp.

Al fine di garantire una verifica periodica dei requisiti riconosciuti, la certificazione ha una durata di tre anni, al termine dei quali, per confermare la certificazione, la società deve eseguire nuovamente il test.

A titolo esemplificativo, si riporta in figura, un quadro dei punteggi ottenuti in ciascuna categoria oggetto di valutazione. Si tratta di un punteggio complessivo pari a 151,5 realizzato da Patagonia in occasione del BIA relativo all'anno contabile del 2017.

Essendo superiore ad 80 ed avendo assolto anche agli altri obblighi imposti da B Lab, l'impresa è riuscita ad ottenere il rinnovo della certificazione.

(Sito web B Corp)



Nello specifico, Patagonia è un'impresa di abbigliamento fondata nel 1973 che ha modificato il proprio statuto divenendo Private Benefit Corporation.

Dunque, oltre a svolgere quanto richiesto da parte della Fondazione per ottenere la certificazione B Lab, si è dotata della forma giuridica di Benefit Corp.

La certificazione non fa riferimento al passato, quanto al futuro: le imprese, dunque, dovranno agire

considerando gli interessi degli stakeholder e puntando, soprattutto, ad investimenti e progetti di lungo termine.

Concludendo, la valutazione del BIA fornisce un giudizio, alla luce una valutazione oggettiva e completa, su quanto viene considerato significativo da B Lab, in termini di impatto attuale di un'azienda.

La raccomandazione è quella di non confondersi con gli standard emanati dal GRI e con il portale IRIS⁴⁵.

6.4.3 segue: rapporto tra Benefit Corporation e B-Corp

In ragione della corrispondenza terminologica, si è creata molta incertezza sull'interpretazione e, di conseguenza, anche sulla potenziale applicazione della disciplina concernente le Benefit Corporation e le B Corp certificate.

Invero, molti sono gli aspetti comuni che le caratterizzano, ma altrettanti sono anche gli elementi fondamentali che le differenziano.

Il primo aspetto, di non scarso rilievo, da prendere in considerazione è che le Benefit Corporation rappresentano un modello disciplinato a livello normativo, cioè con una disposizione statale di carattere generale che permette a qualsiasi impresa registrata in uno dei 34 stati americani che ha approvato la legge sulle BC (cui si aggiunge l'isola di Puerto Rico) ed in Italia, di adottare questa forma societaria.

Mentre, quella rilasciata dal B Lab non è altro che una certificazione attestante il rigore con il quale un'impresa organizza e struttura la propria attività di business, non solo nel rispetto dell'ambiente, ma anche nei confronti della comunità in cui si colloca e verso gli attori del mercato, dai lavoratori ai fornitori, passando per i clienti finali.

Volendo analizzare aspetti più specifici, in ambito accountability e transparency, una Benefit Corporation ed una qualsiasi società che ha superato il BIA – ottenendo così la certificazione B Lab – dovranno adempiere i medesimi obblighi; con la differenza che, da un lato sono imposti dalla legge, dall'altro, invece, sono “promesse” attuali eseguite per il futuro in luogo del rilascio della certificazione.

⁴⁵ Il GRI è un'organizzazione internazionale indipendente nata nel 1997. Questo ente ha come obiettivo quello di elaborare una serie di principi e standard (non direttamente enforcable) da utilizzare nell'atto della redazione dei bilanci. Questa si è posta una serie di obiettivi, quali: a) standardizzare il concetto di sostenibilità aziendale e come si raggiunge; b) guidare i preparer allo sfruttamento della sostenibilità per incrementare il livello di performance. Il BIA, inoltre, differisce da IRIS, iniziativa del Global Impact Investing Network, il cui scopo è quello di incrementare il numero di investimenti a favore di società impegnate nel sociale e che rispettano l'ambiente. Sostanzialmente, l'IRIS è un test che permette di misurare l'impatto che le società hanno sulla comunità così da permettere agli investitori di indirizzare il proprio capitale a favore di imprese che rispettano principi sociali, ambientali ed etici.

Rispettivamente, per assicurare la trasparenza e la responsabilità d'impresa, è richiesto che l'azienda, sia essa Benefit o che, semplicemente, abbia ottenuto la certificazione, deve pubblicare il rapporto d'impatto annuale – certificato da autorità terza ed indipendente – e che gli amministratori debbano prendere in considerazione, nelle loro scelte, gli effetti che si riverseranno sugli stakeholder.

La differenza più sostanziale tra le due fattispecie risiede in ambito di performance: mentre nel caso delle BC la performance è auto-dichiarata, nelle imprese certificate B Corp, questa analisi viene eseguita grazie al B Impact Assessment.

La fondazione richiede che il BIA venga eseguito ogni tre anni, mentre l'unica verifica che richiede la legge sulle BC è quella da effettuarsi sul rispetto circa gli obblighi di trasparenza.

Infine, per quanto riguarda gli oneri amministrativi, per le Benefit Corporation variano tra 70 e 200 dollari, mentre per le certificate l'intervallo è tra i 500 ed i 50.000\$.

Riprendendo l'esempio di Patagonia, l'impresa ha ottenuto, tre volte di seguito, la certificazione B Corp; allo stesso tempo è una private Benefit Corporation. Questo vuol dire che una fattispecie non esclude l'altra; anzi, la certificazione permette di assicurare un maggior controllo in ambito di performance aziendale. Inoltre, come si può evincere dalle assunzioni fatte nel precedente paragrafo, il BIA permette di avere maggiori certezze, come conseguenza del superamento, in ordine al modo in cui l'azienda è organizzata e, nello specifico, in che modo le sue azioni impattano sulla comunità.

7. Il contesto italiano: le Società Benefit (SB)

Tra gli strumenti giuridici conferiti dalla legge italiana per raggiungere non solo obiettivi di business ma anche di ordine comune rientrano le Società Benefit, mutate nel 2016 dalle disposizioni statunitensi pocanzi analizzate.

Queste iniziative imprenditoriali si caratterizzano per un duplice obiettivo: bilanciano la ricerca del profitto con il perseguimento di benefici sociali. Di conseguenza, non possono essere soggette a restrizioni specifiche, come la distribuzione limitata dei profitti o l'inclusione obbligatoria di soggetti deboli negli organi di governo, come invece potrebbe accadere negli enti del Terzo Settore⁴⁶.

Uno dei co-fondatori di B Lab, Bart Houlahan, in occasione della presentazione del movimento delle Società Benefit e delle B Corp – Milano, dicembre 2016 – ha orgogliosamente dichiarato che, quella italiana, è la comunità benefit ad aver rilevato il più elevato tasso di crescita e la maggiore proattività nell'accogliere e nel recepire la sua essenza.

Il percorso legislativo italiano è iniziato quando, nel 2012, i fondatori di Nativa, nella redazione dello statuto societario, si sono lasciati ispirare dal Model Act americano. Infatti, il relativo oggetto

⁴⁶Unione Europea, Social Enterprises and their Eco-systems: Developments in Europe, studio pubblicato nel 2016.

sociale aveva come scopo il perseguimento della felicità dei lavoratori e di tutti i soggetti che sarebbero entrati in contatto, o ancora meglio, impattati dalle operazioni svolte da Nativa. L'attività doveva essere tale da soddisfare i paradigmi economici ed il successo raggiunto tramite la *«rigenerazione dei sistemi naturali e sociali»*.

Era inequivocabile la sussistenza di un duplice scopo: economico e sociale. Per questo motivo, il funzionario della Camera di Commercio di Milano che si stava occupando della pratica di Nativa, decise di interromperne il processo di registrazione, adducendo che la legge italiana non permetteva una siffatta rappresentazione dell'oggetto sociale. Lo stesso statuto, così come redatto originariamente e senza le modifiche a gran voce richieste dal funzionario, venne presentato per altre tre volte, e per tre volte ancora rigettato. Fino a quando, lo stesso dipendente della PA, decide di registrare presso la Camera di Commercio lo statuto di Nativa srl.

I fondatori di Nativa, però, per quanto consapevoli di aver raggiunto un importante traguardo, sapevano che quanto fatto non sarebbe stato sufficiente per assicurare la protezione, da un lato, degli amministratori promotori di *mission* sociali e, dall'altro, di tutti gli stakeholder di qualsiasi altra impresa italiana⁴⁷.

Ed è proprio in questo contesto che si inserisce la figura del senatore Mauro del Barba, quale primo attore istituzionale ad aver creduto nel progetto; questo, infatti, ha presentato al Senato, nell'aprile 2015, il disegno di legge n. 1882, avente come finalità quella di *«promuovere la costituzione e favorire la diffusione di [...] società benefit che nell'esercizio di un'attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse»*.

Questa definizione di oggetto sociale è stata ripresa al co. 376 della legge n. 208/2015, contenente anche le disposizioni relative alla disciplina delle Società Benefit (dal co. 375 al co. 382).

Per l'Italia, quest'ultimo, è stato un passaggio quasi obbligatorio; basti dare uno sguardo al dettato costituzionale per rendersi conto che il nostro Paese aveva già posto le basi giuridiche e quasi predetto questo importantissimo *cambiamento epocale* (Tonghini, Vannini, 2016).

L'istituzionalizzazione della CSR nelle Società Benefit (così come nelle BC), infatti, comporta la necessità di rispettare obblighi giuridici e statutari che si sostanziano in attività economiche caratterizzate da una preminente componente sociale e/o ambientale. Le Società Benefit, dunque, ognuna caratterizzata dal proprio core *business*, divengono il principale veicolo, attraverso il quale, vengono perseguite finalità di beneficio comune svolgendo, però, attività a scopo di lucro.

⁴⁷ Quanto appena esposto è stato appreso durante il corso di una intervista effettuata nei confronti di un manager che presta il proprio servizio d'impatto per Nativa.

Dunque, con le Benefit Corporation prima e le Società Benefit poi, quantomeno negli Stati Uniti ed in Italia, è terminata la supremazia dell'economia capitalista in cui, per lungo tempo, hanno regnato imprese mosse dalla ricerca della massimizzazione del valore per i soli shareholder; una siffatta mentalità ha fatto sì che, per lungo tempo, non siano state valutate le conseguenze che un'economia estrattiva avrebbe potuto avere sul nostro Pianeta e sulla popolazione mondiale.

Attualmente, invece, stiamo assistendo al graduale evolversi di una economia *win-win*, nella quale si conferisce la medesima importanza al guadagno dei soci e degli azionisti, al pari della protezione dell'ambiente tramite l'ingegnerizzazione di processi produttivi meno inquinanti ed impattanti, l'inclusione degli individui più deboli della comunità, la creazione di un ambiente lavorativo in cui si ricerca anche la felicità dei lavoratori.

7.1 La disciplina delle SB

Con il termine Società Benefit si fa riferimento ad uno *status* di cui tutte le imprese for profit italiane hanno la possibilità di dotarsi e che, dunque, si va ad affiancare alla forma giuridica societaria prescelta.

Il legislatore italiano ha dimostrato di avere giudizio adottando questa impostazione, piuttosto che decidere di introdurre un nuovo tipo societario *ad hoc* come, invece, ha fatto il legislatore americano. Solo una siffatta impostazione normativa, infatti, permette a tutte quelle società che avevano già deciso, prima ancora dell'introduzione di questa disciplina, di incorporare lo spirito ed i principi di benessere e solidarietà verso gli stakeholder di proseguire la loro attività originaria, modificando semplicemente il proprio statuto (Ezechieli, di Cesare 2017). A tal proposito, sarà sufficiente arricchire la denominazione sociale con l'espressione "Società Benefit" o con l'abbreviazione "SB" e continuare ad utilizzarla in tutti i documenti emessi dall'impresa, in modo tale che l'impegno sociale sia sempre comunicato all'esterno.

Dunque, possono qualificarsi come Benefit le società disciplinate dal libro V del codice civile, ovvero: società semplici, in nome collettivo, in accomandita semplice, per azioni, in accomandita per azioni, a responsabilità limitata, cooperative e imprese sociali. Sono, però, escluse le società a responsabilità limitata semplificate in quanto, per legge, devono dotarsi di un atto costitutivo tipizzato e che, dunque, non può essere adattato alle disposizioni contenute nella l. 208/2015.

La logica sulla quale si fonda questo aspetto fondamentale della disciplina delle Società Benefit sembra essere quella di incentivare le entità economiche che, già in sede di costituzione o anche in un momento successivo, vogliono definirsi con questo appellativo e comunicare all'esterno, ed in particolare ai consumatori, quali sono i valori sui quali si fonda la propria attività.

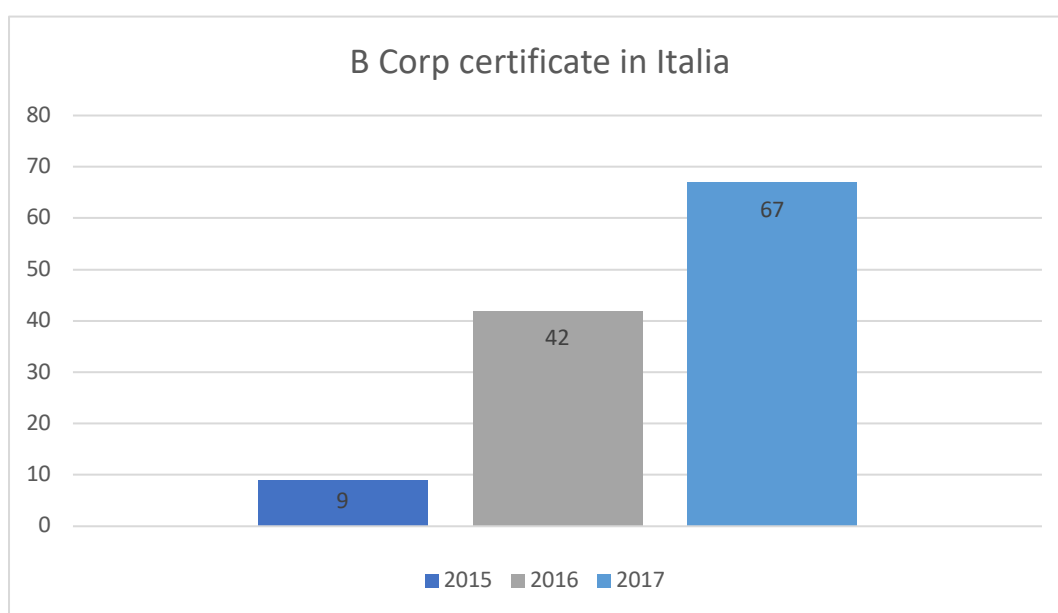
Il legislatore italiano, infatti, a differenza di quello americano che ha creato una nuova forma societaria che si va ad affiancare alle altre già esistenti, ha preferito introdurre nel nostro ordinamento i concetti legati alla Benefit Corporation in modo graduale. L'obiettivo sembra essere quello di voler recepire esperienze, input e proposte concrete dagli attori istituzionali ed economici, per poi introdurre *best practices* che andranno a definire, completare e colmare i vuoti normativi che sono stati volutamente creati dal legislatore in questa prima esperienza (Castellani, De Rossi e Rampa, 2016).

La speranza è che nell'arco di dieci, venti anni dall'introduzione delle Società Benefit tutti comprendano l'importanza di questo fenomeno che, per lo meno in questi primi anni, sembra essere stato accolto di buon grado dal nostro Paese.

In questa sede si ricorda che quella rilasciata da B Lab è una semplice certificazione; dunque, anche le imprese italiane, incluse le Società Benefit, potranno dotarsi di questa ulteriore prova – non legale – del rispetto dei principi di sostenibilità sociale ed ambientale; è evidente che si possa qualificare come ulteriore strumento a supporto alle scelte del consumatore finale. La certificazione, infatti, rappresenta uno standard facilmente comunicabile all'esterno ed i miglioramenti conseguiti dalla società sono agevolmente individuati proprio grazie al Benefit Impact Assessment.

Anche in questo caso, il maggior ostacolo al suo ottenimento è rappresentato proprio dal rigore della valutazione che attiene alle seguenti aree: governance, lavoratori, ambiente, community e fornitori. Il BIA viene superato con il conseguimento di un punteggio minimo di 80 punti.

Le imprese italiane che sono riuscite ad ottenere questa certificazione si impegnano ad adottare lo status di Società Benefit nel periodo massimo di 2 anni.



(Relazione d'Impatto, Nativa 2017)

Infine, da un punto di vista fiscale, le Società Benefit non hanno alcuna agevolazione. Questo aspetto, assieme alla distribuzione degli utili, rappresenta la differenza più consistente rispetto alle Imprese Sociali; si rimanda alla trattazione della riforma del Terzo Settore di seguito.

7.1.1 segue: l'oggetto sociale: il co. 377, l.208/2015

Come anticipato, la gestione economica della Società Benefit genera ricchezza sia in termini di creazione di valore per gli azionisti che per la comunità nella quale l'impresa opera. Il compito degli amministratori, dunque, è quello di individuare il giusto *bilanciamento* tra gli interessi dei soci e quello dei soggetti nei confronti dei quali l'attività d'impresa impatta⁴⁸.

A tal proposito, il co. 377 della legge di riferimento fornisce indicazioni sull'oggetto sociale; quest'ultimo, nello specifico, deve essere definito in modo chiaro ed inequivocabile nell'atto costitutivo della società⁴⁹.

È evidente che questa rappresenti la più sostanziale differenza tra la disciplina americana e quella italiana; il legislatore nazionale, infatti, ha deciso di distaccarsi da quanto stabilito nel Model Act che fa riferimento solo ad un eventuale *specific purpose*.

Appare evidente che si tratti di una disposizione di *salvaguardia* nei confronti degli amministratori e dei terzi indipendenti chiamati a valutare l'impatto delle azioni poste in essere dai primi e, nello specifico, se le condotte corrispondono a quanto stabilito proprio nello statuto all'oggetto sociale (Lupoi, 2016). Con questo tipo di scrittura, infatti, si presume che il legislatore abbia voluto scongiurare problemi interpretativi, prima, e di applicazione materiale della norma, poi, in sede di verifica delle attività poste in essere dall'impresa.

7.1.1.1 Il beneficio comune

Il comma 378 specifica il significato di alcune espressioni essenziali ed assai ricorrenti nelle disposizioni relative alle Società Benefit⁵⁰; in particolare, il beneficio comune si realizza quando

⁴⁸ Co. 376 L.208/2015.

⁴⁹ Co. 377 L. 208/2015: «Le finalità di cui al comma 376 sono indicate specificatamente nell'oggetto sociale della società benefit e sono perseguite mediante una gestione volta al bilanciamento con l'interesse dei soci e con l'interesse di coloro sui quali l'attività sociale possa avere un impatto. Le finalità possono essere perseguite da ciascuna delle società di cui al libro V, titoli V e VI, del codice civile, nel rispetto della relativa disciplina».

⁵⁰ «Co 378: Ai fini di cui ai commi da 376 a 382, si intende per:
a) «beneficio comune»: il perseguimento, nell'esercizio dell'attività economica delle società benefit, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie di cui al comma 376;
b) «altri portatori di interesse»: il soggetto o i gruppi di soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, dall'attività delle società di cui al comma 376, quali lavoratori, clienti, fornitori, finanziatori, creditori, pubblica amministrazione e società civile;
c) «standard di valutazione esterno»: modalità e criteri di cui all'allegato 4 annesso alla presente legge, che devono essere necessariamente utilizzati per la valutazione dell'impatto generato dalla società benefit in termini di beneficio

l'impresa, attraverso la propria attività, contribuisce a produrre effetti positivi o ridurre effetti negativi a favore di *persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse*, oltre allo scopo di dividerne gli utili.

Stante la definizione, è possibile evincere un collegamento funzionale tra l'attività economica e quella sociale in cui la prima svolge il ruolo di unica *core activity* della società avente, però, un duplice obiettivo: il perseguimento del beneficio comune e l'accrescimento del valore per gli azionisti (Lupoi, 2016).

La commistione di logiche di mercato e sociali, dunque, può condurre alla creazione di flessibili ed innovative forme organizzative in grado di assolvere specifici obiettivi economici e di colmare le lacune derivanti dalla gestione poco integrata del Primo, del Secondo e del Terzo settore dell'economia.

Il concetto di *shared value approach* è stato teorizzato da Porter e Kramer (2011); esso comprende tutte le *policies* e le azioni pratiche poste in essere da un'impresa che ne incrementano la competitività e che, contemporaneamente, migliorano le condizioni economiche e sociali della comunità in cui questa opera. La creazione di valore condiviso porta all'identificazione ed al miglioramento dei collegamenti sussistenti tra il progresso sociale ed economico (Porter e Kramer, 2011). Si rimanda ai successivi capitoli per una trattazione più approfondita del tema, così da analizzare in modo più completo in che modo questo approccio strategico possa migliorare il posizionamento sul mercato e, in genere, la competitività di un'impresa.

Se da un lato è possibile scorgere un rapporto funzionale tra attività d'impresa e perseguimento di un vantaggio comune, dall'altro è possibile che, nella pratica, una società possa configurarsi in modo tale da non integrare nel proprio DNA l'obiettivo di massimizzazione del beneficio degli stakeholder; ciò accade quando gli scopi di beneficio comune non si realizzano per mezzo del core business, bensì grazie ad atti non integrati tra di loro e che, oltretutto, non hanno una coerenza di fondo. Questo può accadere perché il legislatore italiano ha lasciato molta libertà al management apicale che, dunque, potrà autonomamente definire gli atti o le attività per mezzo delle quali perseguire il beneficio comune. A differenza di quanto accade nel Model Act, in cui viene previsto un beneficio obbligatorio di ordine generale e uno o più specifici eventualmente individuati dall'impresa stessa, nel caso italiano la legge non va a tipizzare, anche solo per macro-categorie, le attività che la Società Benefit deve porre in essere per raggiungere il perseguimento del benessere comune.

comune;

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

Sulla base delle motivazioni e degli obiettivi che hanno portato alla stesura dell'elaborato, viene esclusa dalla trattazione generale questa seconda configurazione; ciò in quanto un'impresa che effettua donazioni o, più genericamente, atti positivi, nei quali non può essere individuato un filo conduttore strategico, risponde maggiormente a logiche di CSR piuttosto che di società Benefit. Infatti, l'assenza di un rapporto di funzionalità tra beneficio comune e massimizzazione del profitto non permette la configurazione della catena del valore improntata proprio su principi di sostenibilità, elemento costitutivo delle BC, le quali, come anticipato, hanno permesso l'individuazione di un nuovo settore economico.

7.1.1.2 L'oggetto sociale di Nativa SRL SB⁵¹

Per toccare con mano quanto stabilito dalla l. 208/2015, in questa sede sembra opportuno analizzare l'oggetto sociale di un'impresa italiana che ha deciso di adottare lo *status* di Società Benefit.

A tal proposito, la scelta è ricaduta su Nativa SRL SB stante l'importanza che questa società ha ricoperto nel processo di legittimità della disciplina relativa alle Benefit Corporation nazionali e per l'influenza che essa esercita per l'espansione di questo movimento.

Nativa è la prima Società Benefit costituita in Italia e in Europa. Essa si definisce come una Purpose Driven Design e Innovation Company; la sua attività si sostanzia nel guidare, da un punto di vista strategico, le imprese e le pubbliche amministrazioni nel procedimento di introduzione di logiche di sostenibilità e di innovazione nel proprio DNA adattando il processo produttivo e la catena del valore alla nuova *vision* acquisita. Inoltre, si pone come ulteriore obiettivo quello di sviluppare progetti improntati ai principi di sostenibilità.

Per quanto attiene alle attività legate al perseguimento del beneficio comune, Nativa si impegna alla diffusione del modello relativo alla Società Benefit ed alla certificazione B Corp – infatti è partner di riferimento su territorio nazionale della fondazione B Lab. Inoltre, nella sua attività di supporto strategico del processo di *re-engineering*, crea collegamenti tra le società clienti e le organizzazioni non profit, fondazioni e, più genericamente, enti che fanno parte del terzo settore con i quali condividano simili obiettivi.

Nello svolgimento delle proprie attività, Nativa si impegna a non arrecare danno alla società ed a tutti i soggetti con i quali entra in contatto. La continua ricerca volta all'individuazione di sistemi alternativi allo sfruttamento di risorse presenti in natura permette di ridurre al minimo lo spreco di materie prime. Uno degli obiettivi principali, infatti, è quello di generare un beneficio netto per le

⁵¹ http://www.nativolab.com/NATIVA_SRL_Societa_Benefit.pdf.

persone e per la biosfera. Gli investimenti in R&D, infatti, hanno ad oggetto lo sviluppo di know-how che rappresentino la soluzione a problematiche sociali, ambientali ed economiche attuali.

Essenziale è il raggiungimento della felicità per i soggetti che collaborano per Nativa; inoltre si impegna a porre le basi necessarie per attrarre e trattenere soggetti di talento.

7.1.2 segue: doveri e responsabilità degli amministratori

Il co. 380 stabilisce che le Società Benefit devono individuare uno o più soggetti a cui affidare il compito di perseguire il beneficio comune specificato nell'oggetto sociale. Sarebbe, però, auspicabile che tutti i soggetti che prestano la propria attività in una Società Benefit, e non solo gli amministratori, perseguano i medesimi obiettivi per evitare che l'impresa autodistrugga ciò che di buono è stato fatto in precedenza.

Qualora l'incarico non sia correttamente eseguito, l'amministratore di riferimento potrà incorrere in responsabilità da inadempimento; a tal proposito si rimanda alle disposizioni contenute nel codice civile.

I principi su cui si fonda la responsabilità sociale d'impresa vengono solo evocati nella disciplina delle Società Benefit, dunque non rappresentano il modello legale a cui gli amministratori si devono ispirare nel compimento delle attività materiali che permettono il raggiungimento degli scopi sociali ed ambientali. Al contrario, i doveri sono direttamente rinvenibili nello statuto della società.

Gli amministratori individuati come responsabili del perseguimento del beneficio comune, avranno anche il compito di redigere una relazione annuale da allegare al bilancio e che deve essere resa disponibile sul sito web della società, qualora esistente.

Questa relazione deve contenere:

- a) una descrizione dettagliata di quali azioni specifiche sono state poste in essere dall'impresa per il raggiungimento del o degli obiettivi a favore dell'incremento del benessere comune e, eventualmente, l'esposizione delle circostanze che hanno concorso a rallentarlo o che ne hanno evitato il raggiungimento, totale o parziale;
- b) un resoconto del valore generato dall'impresa; questa valutazione deve essere condotta con riferimento a precise aree di competenza verso le quali si dispiega l'impatto posto in essere dalla società, utilizzando alcuni standard di valutazione esterni forniti in calce alla Legge di Stabilità del 2016 in cui è contenuta la disciplina delle SB;
- c) una sezione in cui vengono esposti eventuali nuovi obiettivi che l'impresa intende perseguire.

Giova inoltre ricordare che le Società Benefit sono sottoposte anche al controllo da parte dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato in relazione alla fattispecie di pubblicità ingannevole. Queste società, infatti, non possono descrivere una condizione, in tema di obblighi assunti ed obbiettivi completati, che differisce dalla realtà dei fatti. Queste condotte saranno rilevate e sanzionate.

Come anticipato, infatti, l'introduzione di una disciplina, come quella relativa alle SB, ha tra gli obiettivi quello di permettere ai consumatori di discernere la gestione operativa e produttiva di queste ultime rispetto alle imprese che, solo a livello pubblicitario, dichiarano di considerare principi etici e di sostenibilità ambientale nel porre in essere la loro attività economica.

7.1.2.1 Lo standard di valutazione esterno, lett. b) co. 382

Lo standard a cui deve far riferimento il soggetto preposto alla redazione del report annuale di sostenibilità deve essere dotato delle seguenti caratteristiche:

- chiaro nella descrizione del procedimento tramite cui deve essere valutato l'impatto generato dall'attività d'impresa ed il progresso del raggiungimento dell'oggetto sociale in relazione al beneficio comune;
- imparziale perché posto in essere da un ente terzo che non può essere controllato dalla SB in questione;
- certo in quanto l'ente che lo ha sviluppato deve essere in grado di entrare in possesso delle informazioni necessarie per valutare il modo in cui un'impresa possa generare un impatto sociale ed ambientale sulla comunità; deve inoltre basarsi su conoscenze scientifiche e multidisciplinari;
- trasparente perché tutti i criteri su cui si basa la valutazione condotta dall'amministratore responsabile della redazione del report devono essere pubblici e dunque resi disponibili direttamente dall'ente di riferimento.

Si rimanda al paragrafo 4.2.3 per un'elencazione dei possibili standard a cui una SB può attenersi nella redazione del report annuale.

7.1.2.2 La Relazione annuale di Nativa

Per comprendere, per lo meno a grandi linee, come potrebbe strutturarsi, anche solo un'area di competenza della Relazione di Impatto, di seguito un riassunto della sezione relativa ai lavoratori Nativa con riferimento all'anno 2017.

La felicità dei lavoratori è il primo argomento oggetto della Relazione; l'essenzialità che i CEO e Founder di Nativa attribuiscono a questo aspetto si evince fin dall'atto costitutivo, il cui oggetto cita come primo obiettivo proprio il benessere di tutti i soggetti che vengono impattati da questa società. Dunque, nell'alveo, vengono ricompresi anche fornitori e comunità in cui Nativa svolge la propria attività. Per quanto tale punto venga richiesto, in modo esplicito, anche dalle disposizioni legislative nazionali, sembra che Nativa, ogni qual volta ne abbia la possibilità, tende a sottolineare l'importanza che questo aspetto ricopre nello svolgimento della propria attività.

La felicità, infatti, volendo essere più pragmatici e contestualizzare questo dato rispetto all'oggetto dell'elaborato, risulta essenziale per la produttività del lavoratore che, dunque, riuscirà a fornire un apporto più apprezzabile ai processi di crescita dell'impresa, al di là che si tratti di Nativa o di altre società.

Molto spesso, purtroppo, questo aspetto viene dimenticato dai manager apicali, con la conseguenza che l'efficienza delle mansioni svolte da quelli che le società – grandi o piccole che siano – definiscono “dipendenti”, e non lavoratori, cala drasticamente.

Questo è effettivamente il punto da cui sono partiti i fondatori di AND1, i quali pochi anni dopo, con la volontà di diffondere il loro modo di fare impresa – centrando a pieno il loro obiettivo – si sono ritrovati a costituire B Lab.

AND1 era un'azienda molto profittevole di abbigliamento sportivo da basket; questa, ancor prima dell'ingresso della certificazione B Corp – pensata dagli stessi Jay Cohen Gilbert e Bart Hoululan e concessa tramite B Lab – e della disciplina sulle Benefit Corporation, era già strutturata rispettando i principi che rappresentano il fondamento delle BC e delle SB italiane. Infatti, per i lavoratori erano messi a disposizione campi da basket, offerte lezioni di yoga e veniva loro data la possibilità di portare in ufficio i loro animali da compagnia ed i loro bambini, per i quali era stato costruito un piccolo parco giochi, creando così un ambiente estremamente familiare. L'obiettivo dei founder era quello di plasmare un luogo in cui le *persone avessero voglia di trascorrere il loro tempo* (Marquis et al, 2010) e che gli uffici non venissero visti unicamente come un luogo in cui lavorare.

Al di là del porto felice pensato per i lavoratori, essi si sentivano parte di questa realtà e direttamente responsabili delle proprie azioni in quanto la proprietà era tra loro suddivisa; ogni anno il 5% degli utili era donato in beneficenza e devoluto a favore di associazioni locali che avevano l'obiettivo di sviluppare la comunità giovanile (Honeyman, 2016).

Quanto appena detto ha come punto di arrivo un dato fondamentale: il fatturato di AND1. Solo dopo due anni dalla costituzione di una piccola start-up, l'azienda contava un utile di 4 milioni di dollari che, nell'arco di meno un decennio, è arrivato a toccare la quota di 250 milioni. Per quanto riguarda il mercato dell'abbigliamento sportivo da basket aveva come unico rivale Nike, la quale,

pochi anni dopo, comprendendo la potenza di questa rivoluzionaria azienda, adottò delle strategie per eliminarla dal mercato.

Inutile dire che questo modello è stato di ispirazione per tutte le aziende che, successivamente, hanno deciso di adeguarsi alle disposizioni legislative statali sulle Benefit Corporation; ciò è successo grazie alla tenacia dei fondatori di B Lab che hanno ricoperto un ruolo essenziale nella diffusione della loro stravolgente idea di impresa.

Ritornando alla situazione di Nativa, i founder hanno deciso di verificare lo stato di felicità dei lavoratori con il supporto di OfficeVibe, un software di nuova generazione, che permette di somministrare ai lavoratori questionari, consegnati poi in forma anonima, le cui domande hanno un fondamento scientifico, approvate anche da Deloitte. Inoltre, questa piattaforma virtuale rappresenta un luogo che favorisce lo scambio di feedback e di idee con i manager. I questionari sono necessari per elaborare grafici e report che definiscono il livello di benessere dei lavoratori, suggerendo, inoltre, specifiche attività per sviluppare soft skills di cui sono più carenti.

Per quanto riguarda obiettivi specifici che Nativa si è posta negli anni passati per il futuro, a scopo esemplificativo (le percentuali rappresentano il livello di avanzamento dell'obiettivo, secondo la relazione d'impatto della società):

- crescita persone, partecipazione a corsi ed a qualsiasi altra esperienza di personale gradimento → 70%
- 10% del tempo dedicato ai propri hobby durante le ore lavorative → 50%
- monitoraggio della salute dei lavoratori → 50%.

Alcuni obiettivi prefissati per il 2018 sono quelli di riuscire a distribuire più bonus per i lavoratori, incrementare il programma di salute personale e valorizzare la crescita delle persone attraverso la redistribuzione della responsabilità delle attività poste in essere da Nativa.

Inoltre, in calce alla Relazione, è specificato il punteggio conseguito dalla società in occasione del B Impact Assessment pari a 112,3.



(Relazione d'Impatto Nativa)

8. Un confronto tra Terzo e Quarto settore

L'analisi della disciplina relativa alle Imprese Sociali prima e delle Società Benefit poi, permette di comprendere le sostanziali differenze che intercorrono tra questi *status* che ciascuna impresa italiana può decidere di attribuirsi.

Inevitabilmente, le disposizioni normative concorrono ad incidere sulle modalità con le quali il management può gestire l'impresa nel percorso di crescita; ciò ha ripercussioni sulle potenzialità di progresso economico e sui limiti di sviluppo della stessa. Il diritto e l'economia hanno, infatti, sempre viaggiato di pari passo, l'uno dipende dall'altro e viceversa.

Le Imprese Sociali sono nate alla luce di evidenti necessità percepite dalla maggior parte della popolazione italiana; effettivamente, il movimento che ha dato luce alle prime Cooperative Sociali è nato grazie all'iniziativa di cittadini privati che avevano compreso il momento di difficoltà che stava attraversando la nostra amministrazione statale, mostratasi incapace di risolvere i problemi economici e sociali che stavano colpendo l'Italia durante il corso degli anni '80.

Le Imprese Sociali, dunque, nascono dalla necessità di soddisfare alcune importanti esigenze di parte della popolazione e che sono state riconosciute dalle comunità locali.

Appare evidente la differenza che intercorre tra la definizione di Impresa Sociale ed il concetto di imprenditore sociale; quest'ultimo, infatti, non necessariamente deve operare in imprese non-profit appartenenti al Terzo Settore. Sociale è semplicemente quell'imprenditore che ha compreso l'esistenza di problematiche, esigenze percepite dalla comunità, locale e non, siano esse sociali o

ambientali, e tramite attività d'impresa vuole apportare il proprio contributo per contribuire al cambiamento.

È proprio partendo dall'analisi del contesto storico in cui si è sviluppato il fenomeno delle Imprese Sociali che si arriva a comprenderne la vera essenza e, di conseguenza, il reale *discrimen* con le Società Benefit.

L'Impresa Sociale nasce e si evolve a causa di – e grazie a – una lacuna normativa, un contesto legislativo e amministrativo indifferente alle esigenze sociali precedentemente illustrate. Ed è proprio in questa circostanza che si è inserito il cittadino attivista che, in sostanza, si è sostituito alla pubblica amministrazione.

Le Società Benefit, invece, nascono perché l'imprenditore, tramite l'attività economica vuole massimizzare il profitto, proprio ed eventualmente di terzi; questo obiettivo si affianca al soddisfacimento di esigenze sociali, conferendo a queste ultime pari dignità ed importanza al primo scopo. In particolare, questo tipo di imprenditore è consapevole di quanto l'uomo abbia e quanto continui a togliere al nostro Pianeta senza, però, offrire nulla in cambio; ciò per quanto attiene a Società Benefit che hanno come *mission* la salvaguardia e la tutela dell'ambiente. Al pari, questo modello imprenditoriale virtuoso può essere applicato anche per la soluzione di problematiche sociali.

Dunque, per quanto sussistano numerosi elementi in comune, le Imprese Sociali e le Società Benefit, sono differenti, tanto da un punto di vista storico quanto funzionale; ciò perché, con gli ETS, il cittadino si è sostituito allo Stato per tutelare, da un punto di vista amministrativo, il soddisfacimento di interessi costituzionalmente protetti, mentre le seconde sono intervenute da un punto di vista puramente economico e non statale.

9. Considerazioni conclusive al capitolo

«L'iniziativa economica privata è libera.

Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno all'ambiente, alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.

La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali e di sviluppo sostenibile».

Così recita l'art. 41 della Costituzione, sancendo un indissolubile legame tra la materia economica e quella sociale, relazione che, come spiegato, ha contraddistinto la nostra società negli ultimi cinquant'anni.

Come si evince dalla suddetta disposizione, le Camere hanno il dovere costituzionale di prevedere tutte le opportune cautele affinché gli operatori economici possano liberamente perseguire

e vedere accrescere la propria attività imprenditoriale; inoltre, l'ingente mole di disposizioni legislative analizzate e non, consente di affiancare obiettivi economici a scopi sociali.

Il fenomeno delle Società Benefit prende il via proprio dal testo costituzionale che appare estremamente innovativo se solo si pensa che è stato scritto quasi un secolo fa.

È auspicabile che questo modello venga progressivamente adottato nello svolgimento delle proprie attività anche da parte della Pubblica Amministrazione in quanto, sempre di più, quest'ultima viene considerata come una vera e propria organizzazione imprenditoriale gestita, però, dallo Stato.

Effettivamente, sembra che un primo passo verso questa direzione sia stato mosso nel Comune di Firenze dove l'Azienda Farmaceutica Municipalizzata AFAM, società a capitale misto – pubblico e privato – ha modificato il proprio statuto diventando prima Società Benefit a partecipazione pubblica in Italia.

Questo rappresenta un tangibile riconoscimento, anche da parte dello Stato-imprenditore, dell'importanza che questo tipo di società può ricoprire nel panorama economico italiano, e non solo.

È evidente che stiamo assistendo ad una vera e propria rivoluzione economica in cui il benessere collettivo e dell'ambiente avrà pari dignità rispetto al raggiungimento della massimizzazione del profitto; a differenza di quanto si potrebbe pensare, questa, è una mentalità che non appartiene solo a imprese di piccola dimensione. Già nel 2016, infatti, all'alba dell'entrata in vigore della novella legislativa, abbiamo assistito alla conversione in Società Benefit di una società per azioni, Vita s.p.a. Inoltre, nel febbraio 2019, il grande gruppo internazionale che opera nel mercato farmaceutico, Chiesi, ha modificato il proprio statuto diventando Società Benefit.

Capitolo III – Parte I

Le Società Benefit in Italia: analisi del fenomeno

SOMMARIO

Parte I: *Premessa* – 1. Obiettivo della ricerca – 1.1 Metodologia e svolgimento della ricerca qualitativa – 1.2 I risultati della ricerca: numero di SB, distribuzione sul territorio italiano e data di costituzione – 1.2.1 *segue*: la forma giuridica – 1.2.2 *segue*: il fatturato – 1.2.3 *segue*: B Corp e SB – 1.2.4 *segue*: sito web – 1.3 Ricerca qualitativa: approccio e metodologia – 1.3.1 *segue*: data analysis – 1.3.2 *segue*: conclusioni della ricerca induttiva

Parte II 2. Zordan: la storia – 2.1 Considerazioni introduttive – 2.2 Il percorso verso il mondo Benefit – 3. Analisi dell’ambiente esterno: il mercato di riferimento – 3.1 Le imprese contract – 3.2 Il contesto italiano – 3.3 Considerazioni sulle possibilità di sviluppo del mercato – 4. La strategia di Zordan – 4.1 La strategia di business: focalizzazione orientata alla differenziazione – 4.2 La corporate strategy: la diversificazione correlata e la condivisione dei core factor – 4.2.1 *segue*: Quasi integrazione verticale – 4.2.2 *segue*: Internazionalizzazione e Corporate Entrepreneurship – 4.2.3 *segue*: mission e vision – 5. Obiettivi e traguardi di sostenibilità: il Report d’Impatto – 6. La situazione finanziaria e competitiva di Zordan e dei principali competitor – 6.1 Il business sostenibile come vantaggio competitivo – 6.2 Uno sguardo alla PFN – 7. Premessa al caso Izmade: le agevolazioni delle Imprese Sociali – 7.1 Izmade: caso di successo del Terzo Settore – 7.1.1 *segue*: le complicazioni del modello Benefit

Premessa

Il nostro Paese sta accogliendo di buon grado il fenomeno delle Società Benefit; attualmente, infatti, si contano 257 organizzazioni che hanno deciso di applicare il modello mutuato dall’esperienza statunitense. In questa categoria societaria rientra un’eccellenza italiana, Zordan s.r.l. SB, azienda che si occupa della fabbricazione di arredi su misura per abitazioni e per spazi commerciali mono-brand di grande prestigio.

Di seguito, uno studio di ordine generale delle Società Benefit a cui seguirà una breve ricerca qualitativa. Nella seconda parte del capitolo verrà affrontata l’analisi dettagliata di Zordan s.r.l.; il presente lavoro, condotto sul piano generico prima, e su quello specifico poi, sarà utile per mettere in luce i punti di forza e di debolezza di questo “modello” societario, in particolare, quest’ultimo aspetto sarà corroborato dall’esposizione di un caso di insuccesso di Società Benefit.

L’obiettivo, dunque, è dimostrare l’efficacia che questo strumento ricopre nell’incrementare la competitività delle imprese che lo adottano. A ciò si aggiunge la possibilità che questo tipo di imprese possano godere dei vantaggi derivanti dall’essere *first mover* nell’adottare tutte le cautele di sostenibilità in un mondo che, sempre di più, sta comprendendo quanto l’economia estrattiva abbia

danneggiato il nostro Pianeta. Si ricorda che questo fenomeno produce effetti positivi tanto sul piano ambientale che su quello sociale, garantendo una maggiore integrazione dell'individuo all'interno della comunità, ma anche e soprattutto in ambito lavorativo.

1. Obiettivo della ricerca

Il presente elaborato ha l'obiettivo di dimostrare che imprese dotate della qualifica di Società Benefit ottengano vantaggi dal punto di vista competitivo e strategico, aspetto a supporto del quale, nella seconda parte del presente capitolo, sarà esposto il caso di successo di Zordan. Per quanto, invece, attiene allo sviluppo generale del fenomeno, l'obiettivo della ricerca è anche quello di dimostrare che, nel medio-lungo periodo, la maggior parte delle imprese appartenenti al Secondo Settore dell'economia – compatibilmente con l'attività svolta, ad esempio, risulta difficile immaginare che l'attività di estrazione del petrolio sia conciliabile con gli obiettivi di sostenibilità ambientale perseguibili dalle società Benefit – si doteranno della qualifica di SB o, comunque, intraprenderanno il percorso di trasformazione volto all'ottenimento della predetta qualifica.

Affinché quanto appena esposto possa essere considerata una *grounded theory* (Glaser e Strauss, 1967; Lincoln e Guba, 1985; Strauss e Corbin, 1998) sono stati raccolti, a supporto, dati sulle Società Benefit da più fonti: banche dati economiche e interviste strutturate con rappresentanti di Società Benefit che hanno prestato la propria disponibilità in tal senso.

1.1 Metodologia e svolgimento della ricerca

Come anticipato, la ricerca è stata svolta con il supporto della banca dati AIDA, consultabile presso la Biblioteca della LUISS Guido Carli dalle postazioni interattive. Oltre la predetta piattaforma, è stato utilizzato come supporto, e non come fonte principale, il Registro Ufficiale delle Società Benefit⁵² italiane in quanto non di recente aggiornati – l'ultimo update risale al 03/07/2018.

Il recente aggiornamento della ricerca è stato effettuato in data 15/07/2019, inserendo nuovamente nel campo di ricerca del database AIDA le seguenti parole chiave: “S.B.”, “SB”, “Società Benefit” e, infine, “SOCIETA' BENEFIT”; non rientrano nel computo finale complessivo tutte quelle imprese per le quali è in corso la procedura di liquidazione o che sono già state dichiarate fallite.

È stato effettuato uno studio incrociato tra le Società Benefit individuabili sulla banca dati economica e il sito ufficiale, a cui si aggiungono i risultati di uno studio condotto nel 2017 dall'Officina delle Idee Benefiche⁵³. L'unione di queste fonti ha permesso di individuare un numero

⁵² <http://www.societabenefit.net/elenco-delle-societa-benefit/>.

⁵³ http://www.odib.it/wp-content/uploads/2017/01/Fotografia-ODIB_20170829.pdf

complessivo e definitivo di 257 Società Benefit, distribuite in modo non uniforme sul territorio italiano.

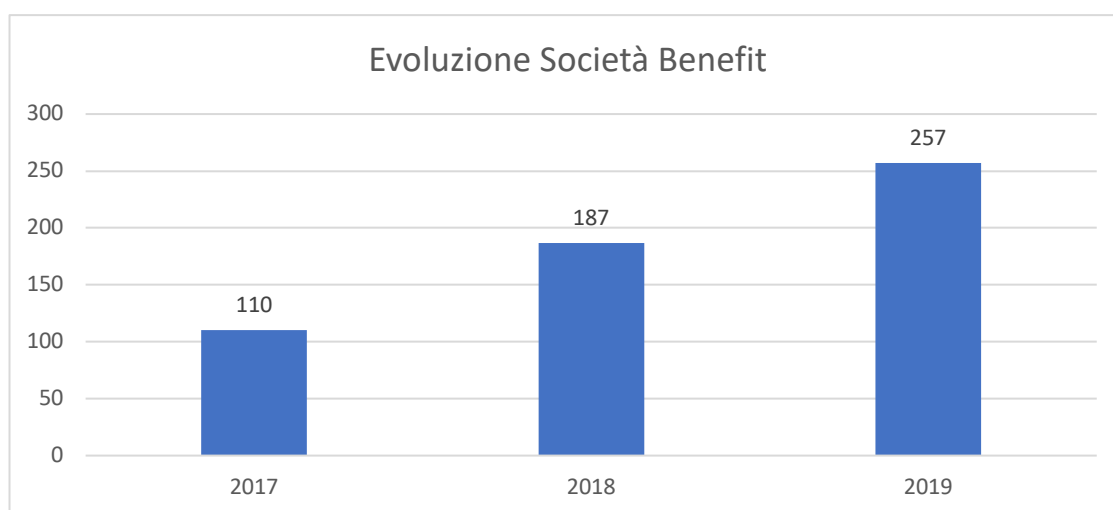
Gli elementi presi in considerazione nella ricerca riguardano:

- numero complessivo di Società Benefit presenti in Italia;
- data di costituzione: tutte le società che sono state costituite prima del 2016 hanno modificato successivamente lo statuto;
- forma giuridica di costituzione completata dallo *status* di SB;
- collocazione geografica;
- ambito di attività;
- possesso della certificazione B Corp;
- possibilità di fruire di un proprio sito web.

1.2 I risultati della ricerca: numero di SB, distribuzione sul territorio italiano e data di costituzione

Come anticipato, sono state contate un numero complessivo di 257 Società Benefit alla data 15/07/2019; si tratta di una somma significativa considerando che, nel 2017, l'Officina delle Idee Benefiche ne aveva individuate solo 110, di cui 71 al Nord, 29 al Centro e 10 al Sud.

In data 1° giugno 2018, invece, dal già citato studio firmato Assonime, le Società Benefit in Italia erano 187, di cui 89 al Nord, 36 al Centro e 17 al Sud⁵⁴.

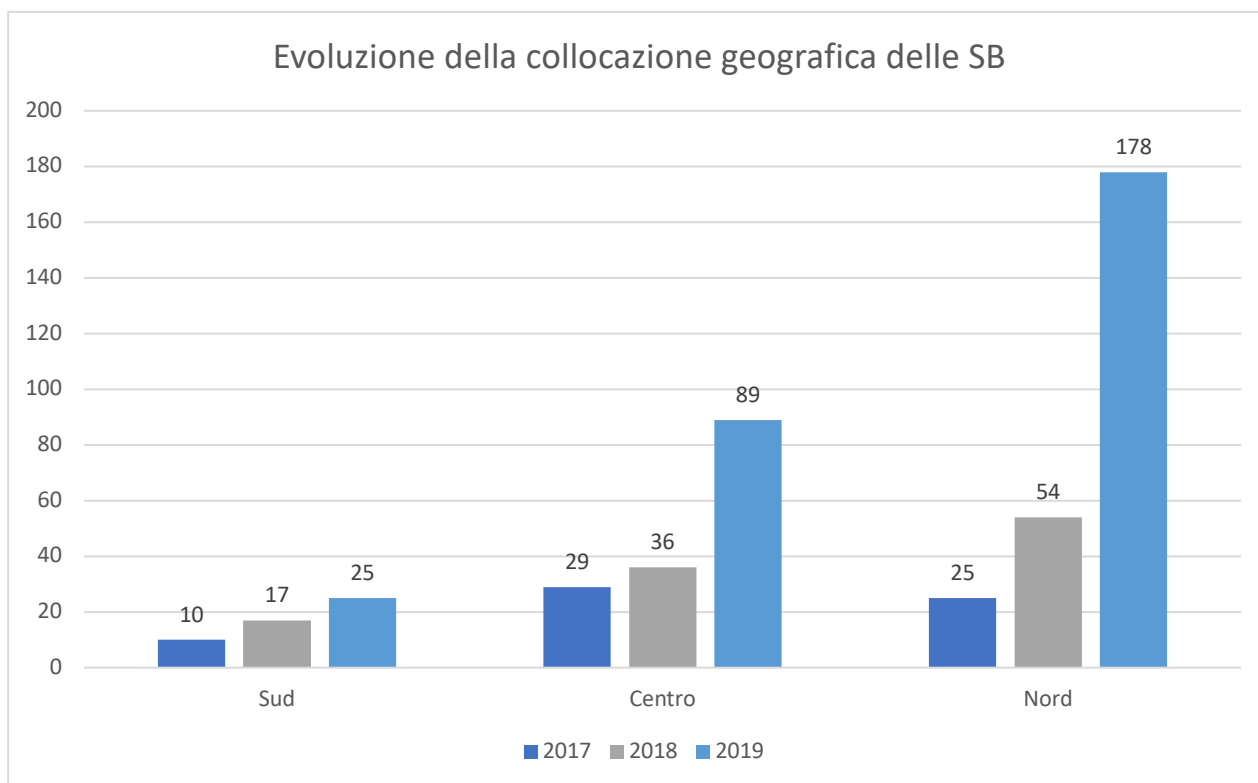


Si ricorda che i dati relativi a ciascun anno fanno riferimento alle informazioni estrapolate dai documenti citati, dunque non comprendono l'intero anno solare, ma solo una parte

⁵⁴ Si ricorda che le società possono essere già costituite con questo status, oppure lo statuto può essere modificato successivamente.

Si parla di un incremento pari al 133,7% rispetto al secondo anno in cui la disciplina sulle SB era divenuta efficace in Italia.

La ricerca condotta in funzione del presente elaborato vede ripartite le Società Benefit su territorio nazionale come di seguito: 178 al Nord, 54 al Centro e 25 al Sud.



(Elaborazione personale dei dati raccolti)

È evidente una presenza più consistente nelle regioni del Nord. Come si può evincere dal grafico, oltretutto, il numero di SB in questa zona d'Italia cresce in modo esponenziale, a differenza di quanto accade al Centro ed al Sud.

Come anticipato, questa differenza numerica è direttamente attribuibile a fattori macroeconomici, quali il livello di istruzione e il reddito medio pro capite; in merito a quest'ultimo aspetto, i dati più recenti pubblicati dall'ISTAT sono abbastanza eloquenti: al Nord, mediamente, ciascun cittadino italiano ha a disposizione un capitale pari a 21.690 mila/euro annui, mentre al Centro si scende fino ad arrivare a 19.468 mila/euro ed, infine, al Sud si tocca quota 13.648 mila/euro⁵⁵.

Dunque, probabilmente il processo – già iniziato – di accoglimento delle Società Benefit è e sarà più rapido al Nord della nostra Nazione; alla luce dei dati raccolti in merito a questa specifica

⁵⁵ Istat. (December 18, 2018). Average disposable income per capita in Italy in 2017, by macro-region (in euros) [Chart]. In Statista. Retrieved July 26, 2019, from <https://www.statista.com/statistics/797938/average-disposable-income-per-capita-in-italy-by-macro-region/>.

categoria, si suppone che, anche in futuro, si registrerà una percentuale notevolmente maggiore nella predetta zona. Probabilmente, sarà proprio il Nord a trainare il processo di cambiamento che consegnerà nelle mani delle Società Benefit la maggior parte delle imprese del secondo settore.

Infatti, se da un lato il numero esiguo di Società Benefit presenti al Centro ed al Sud gioverebbero all'impresa stessa, quantomeno da un punto di vista competitivo, purtroppo, lo scarso livello di comprensione del valore che le stesse SB potrebbero ricoprire nel tessuto sociale – caratterizzato, oltretutto, da molte più criticità rispetto a quelle riscontrabili nelle regioni del Nord – non ne hanno permesso una diffusione altrettanto rapida.

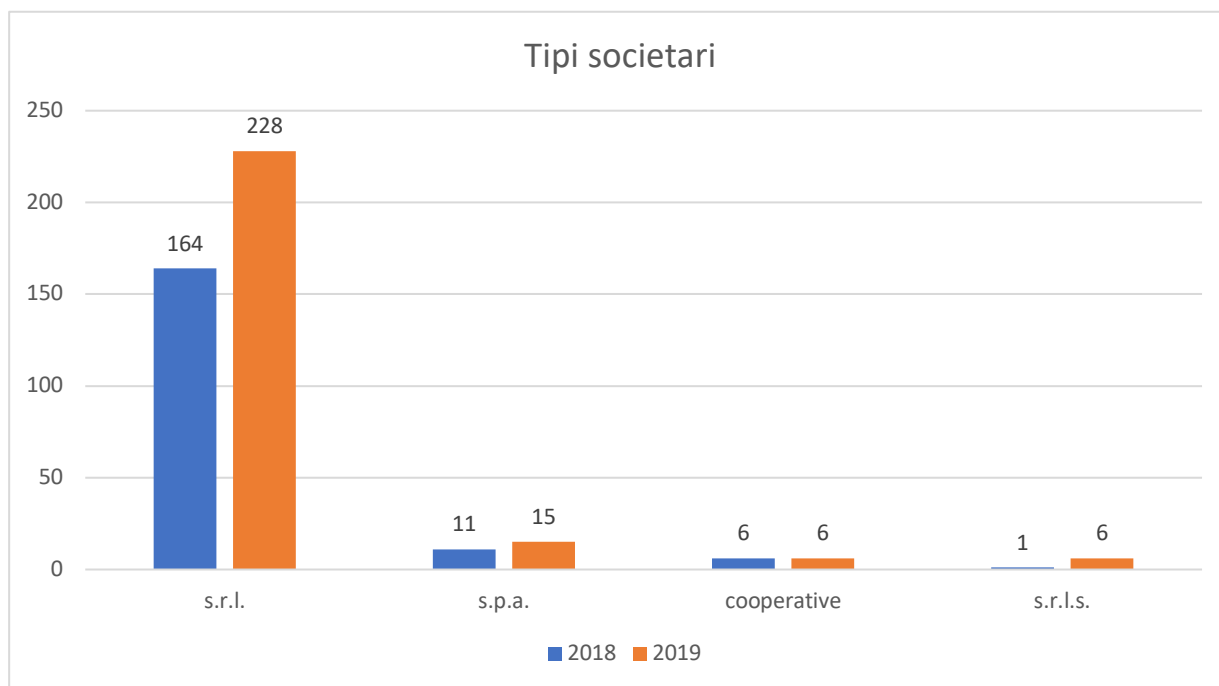
Delle 257 SB attuali 76 – quasi $\frac{1}{4}$ – sono state costituite prima del 2015; da questo elemento è possibile ricavare che il processo di cambiamento verso il modello mutuato dagli Stati Uniti è stato intrapreso a partire da società già esistenti a cui, successivamente, è stato attribuito lo status di Società Benefit. Si tratta di un numero abbastanza elevato; da questi numeri è possibile riscontrare un supporto alle parole di uno dei co-founder di Izmade; si tratta di un'Impresa Sociale che nel 2016 si è costituita dotandosi, fin dal principio, l'appellativo benefit. Secondo l'arch. Vinci, infatti, per una società già struttura e attiva da diversi anni è molto più semplice rispettare i requisiti definiti dalla normativa di riferimento affinché un'azienda possa acquisire e mantenere nel tempo lo status di Società Benefit⁵⁶. Quanto anticipato verrà illustrato in modo più approfondito nei successivi paragrafi.

1.2.1 segue: la forma giuridica

Per quanto riguarda, invece, la forma giuridica prescelta dai fondatori delle società italiane che hanno deciso di completare la propria denominazione con lo status di Società Benefit, dalla ricerca sono emersi i seguenti dati:

- 228 s.r.l.
- 6 s.r.l.s.
- 1 s.a.p.a.
- 1 a.r.l.
- 6 cooperative
- 15 s.p.a

⁵⁶ Questa tematica verrà affrontata nei paragrafi dedicati ad Izmade.



(Elaborazione personale dei dati raccolti)

Anche nel 2019 la società a responsabilità limitata è l'involucro che gli imprenditori preferiscono utilizzare per la qualificazione giuridica delle proprie aziende; questo trend è perfettamente in linea rispetto alle società appartenenti al secondo settore; ciò è confermato da uno studio ISTAT secondo il quale il 53,8% delle imprese italiane adotta la forma giuridica della s.r.l.⁵⁷

Un dato positivo sembra essere il numero in crescita delle s.p.a., ulteriore conferma del radicamento del business sostenibile tra i CEO. Questa considerazione va unita a quella riguardante l'Associazione delle farmacie fiorentine; si fa riferimento a AFAM s.p.a. caratterizzata dal fatto che una quota è detenuta dalla PA. Sono molteplici i segnali che fanno intendere che questa combinazione – spa SB – conoscerà un ulteriore sviluppo positivo, soprattutto se si pensa all'esito della riunione OSCE.

1.2.2 segue: il fatturato

Per quanto riguarda dati più squisitamente finanziari, invece, da uno studio condotto dall'Università Cattolica del Sacro Cuore, emerge che il 63% delle Società benefit, nel 2018, ha registrato un fatturato inferiore ai 2MLN, il 30% compreso tra 2 MLN e 10 MLN e, infine, il 7% compreso tra i 10 ed i 50 MLN. In questa statistica non vengono considerate le imprese di grandi dimensioni, secondo quanto stabilito dal DM 18 aprile 2005. Tra le SB, data la recente introduzione normativa, non è possibile rivenire aziende che rispettano i requisiti dimensionali richiesti per essere qualificate come grandi

⁵⁷ <http://areastudi.legacoop.coop/wp-content/uploads/2017/12/Istat-.pdf>

imprese. Sembra comunque opportuno sottolineare che in Italia si contano 3.489.966 microimprese, contro 2.683 grandi imprese. Dunque, è possibile concludere che, quello del fatturato delle SB, sia un trend che combacia perfettamente con la situazione generale della Nazione⁵⁸.

1.2.3 segue: B Corp e SB

Attualmente, il numero di Società Benefit che hanno ottenuto la certificazione rilasciata dalla fondazione B Lab è 36, di cui WeLumen è una pending B Corp, ovvero in attesa di conseguire l'attestazione di sostenibilità. In questa sede, si ricorda che le società, dal momento in cui hanno modificato il proprio statuto per diventare SB o a partire dalla data di costituzione, qualora fin dall'origine si dotano di questo status, entro due anni devono iniziare la procedura per ottenere la certificazione B Corp.

Nel 2018, il numero di Società Benefit B Corp era pari a 25.

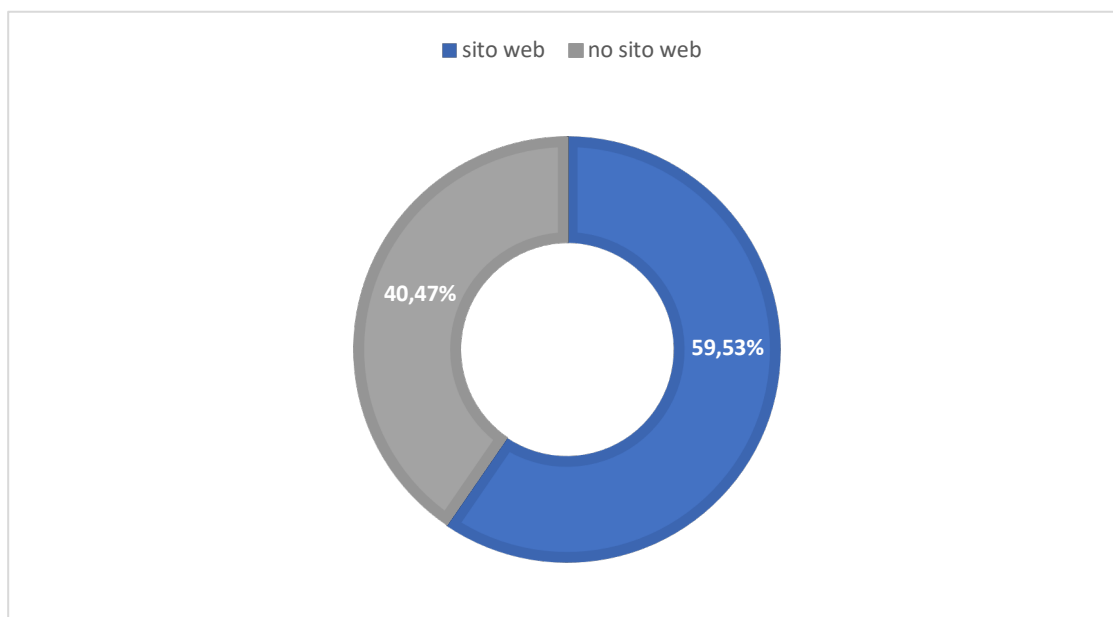
1.2.4 segue: sito web

Il dato più controverso riscontrato in questa ricerca attiene al numero di SB che dispongono di un proprio sito internet. Attualmente, questa piattaforma, rappresenta la principale fonte di informazioni grazie al quale, nella maggior parte dei casi, il consumatore decide se procedere o meno all'acquisto; soprattutto in un mondo che, sempre più sta aprendo le porte all'e-commerce, questo portale rappresenta un importante mezzo con il quale una SB è in grado di comunicare, in modo più facile e diretto, la propria mission, vision ed i principi di sostenibilità su cui la propria attività si basa.

Il sito internet, infatti, potrebbe essere un buon trampolino di lancio per le imprese da poco costituite; per incrementare più velocemente la propria notorietà potrebbero fare leva sulla propria immagine, sponsorizzando lo status di SB, ancor meglio se anche B Corp.

Solo il 60% delle 257 SB possiede un sito internet. Si tratta del dato più controverso emerso dalla ricerca. Come si riscontrerà nei prossimi paragrafi, infatti, tra le motivazioni più ricorrenti che hanno portato le imprese ad assumere lo status di SB vi è la volontà dei founder di comunicare all'esterno un'immagine positiva della propria società; senza un sito web nel quale siano racchiusi i tratti identificativi dell'azienda è più difficile trasmettere questi valori agli stakeholder.

⁵⁸ Italiaonline. (August 3, 2018). Number of enterprises in Italy in 2017, by size. In Statista. Retrieved July 26, 2019, from <https://www.statista.com/statistics/892350/number-of-enterprises-in-italy/>.



(Elaborazione personale dei dati raccolti)

1.3 Ricerca qualitativa: approccio e metodologia

Di pari passo con lo studio teorico e la raccolta dei dati appena esposti, è stata svolta un'ulteriore attività di ricerca qualitativa mediante interviste semi-strutturate con i rappresentanti delle Società Benefit che hanno aderito alla richiesta⁵⁹.

Generalmente, le interviste rappresentano gli strumenti più efficaci per effettuare un'analisi induttiva che permette, attraverso l'elaborazione di esperienze specifiche, retrospettive e resoconti provenienti direttamente dagli informatori (Gioia, Corley, Hamilton 2012), di ricavare regole generali a supporto della teoria che si intende dimostrare. Nello specifico, la ricerca in oggetto mira a dimostrare che le SB sono in grado di creare un circolo virtuoso che apporta vantaggi economici e strategici alla società e che sono destinate a divenire il futuro modello societario predominante.

Sono state contattate tutte le Società Benefit italiane – il cui elenco è stato ricavato durante la precedente fase di raccolta dei dati generici a queste relativi – che dispongono di un sito internet dal quale è stato possibile ricavare un indirizzo di posta elettronica (153 su 257). A questo punto, è stato inviato un messaggio contenente l'esposizione del progetto e le finalità della ricerca, a cui è seguita la richiesta di un colloquio. Si è avuto un positivo riscontro da parte di 24 soggetti, rappresentanti di altrettante Società Benefit, che costituiscono, dunque, il campione di intervistati.

⁵⁹ Si rimanda all'Appendice 1 per l'elenco delle domande.

Le SB che hanno partecipato alla ricerca sono:

n°	Società Benefit	Luogo e data costituzione	Nome intervistato	Ruolo intervistato
1	Acqua Dynamo	Milano, 2015	Luca Bellossi	Head of Business & Marketing
2	Alda,	Vicenza, 2017	Marco Boaria	Development Unit
3	Arkage	Roma, 2000	Matteo Maria Ambrogi	Chief Impact Director
4	D-Orbit	Fino Morlasco (Como), 2011	Matteo Trotti	Responsabile della Qualità
5	D'Orica	Nove (Vicenza), 1989	Andrea Strano	Comunicazione e Formazione
6	Damiano	Torrenova (Messina), 1977	Gaetano Visalli	CFO
7	De Lab	Milano, 2018	Lucia Dal Negro	Founder
8	Dermophysiologique	Coronno Pertusella (Varese), 1993	Marino Gianguido	Business Development
9	Digit	Urbino, 2019	Alessandro Bogliolo	CEO
10	Ecodyger	Vergiate (Varese), 2017	Umberto Vanotti	Sales Director
11	EXE	Castel San Pietro Terme (Bologna), 1988	Leandro Rubbini	CCO
12	Fiordaliso	Roma, 2000	Roberto Giacometti	CEO
13	IdeeGreen	Milano, 2014	Matteo Di Felice	Managing Director
14	Jugaad	Urgano (Bergamo), 2017	Tania Prenestini	Branding and communication specialist
15	Kudu	Lomazzo (Como), 2015	Camilla Veronese	Co-Founder
16	Menti Pratiche	Anguillara Sabazia (Roma), 2005	n/a	n/a
17	Nabui	Oristano (Cagliari), 2012	Tommaso Ledda	Co-Founder
18	Nativa	Milano, 2016	Francesco Serventi	Benefit Unit Officer
19	Seo Spirito	Padova, 2016	Maria Giovanna Bellotto	Customer Care
20	Spazio Noprofit	Reggio Emilia, 2016	Giuliana Catellani	Responsabile d'Impatto
21	TreCuori	Conegliano (Treviso), 2013	Giovanni Lucchetta	Co-Founder e Direttore Tecnico
22	Veganok	Roma, 2016	Sauro Martella	Founder e CEO
23	Way2Global	Milano, 2017	Laura Gori	Founder e CEO
24	Zordan	Valdagno (Vicenza), 1965	Maurizio Zordan	CEO

Il materiale empirico è stato ottenuto mediante la sottoposizione di quesiti predefiniti, mirati a conoscere:

- le motivazioni che hanno spinto la società a dotarsi della qualifica di SB;
- l'eventuale incremento di fatturato registrato dopo la trasformazione (per le sole società precostituite);
- i benefici all'immagine ottenuti dall'impresa a seguito della modifica dello statuto;
- le difficoltà incontrate nell'ottenimento dello status e le eventuali criticità riscontrate;
- la loro opinione circa l'evoluzione del Quarto Settore.

Trattandosi di un'intervista semi-strutturata (Semeraro, 2011) si è mantenuto un alto livello di flessibilità per regolare il tenore dell'intervista in base alle risposte degli informatori (Gioia, Corley, Hamilton 2012) e adattarla alle tematiche emerse di volta in volta, ottenendo ulteriori informazioni rilevanti che saranno meglio analizzate in seguito.

Tutte le risposte raccolte sono state esaminate e codificate secondo il Grounded Theory method che permette di estrapolare teorie dinamiche e generali partendo da concetti e dati ottenuti con l'approccio fenomenologico ed esperienziale.

Le risposte fornite dagli intervistati si caratterizzano solitamente per termini generici, non tecnici e, per questo motivo, eterogenei tra loro; in base alla teoria di riferimento tali astrazioni vengono definite concetti di primo ordine.

Nella fase successiva, i *first order terms* sono stati organizzati in macro-categorie omogenee, create utilizzando nozioni tecniche e teoriche di tipo economico.

All'esito di questa attività di *distillazione* è stato possibile trarre delle conclusioni generiche che possono essere applicate all'intera categoria delle Società Benefit, sebbene non rientranti nel campione di analisi.

1.3.1 segue: data analysis

L'attività mediante la quale, da immagini di primo ordine, si giunge a concetti raggruppati di secondo livello si definisce codifica focalizzata; il presente lavoro è stato utile per ricavare quanto segue.

Il motivo principale che ha spinto le società a nascere come – o a trasformarsi in – Società Benefit risiede nella piena condivisione dei valori e delle ideologie sociali ed ambientali, della volontà di offrire una condizione di benessere – lavorativa e non – ai collaboratori e di impattare positivamente sull'ambiente esterno. In particolare, alcune delle società preesistenti che hanno intrapreso il processo di trasformazione in SB seguivano con interesse già l'iter legislativo che ha portato all'introduzione del modello ed hanno deciso di trasformarsi appena ne hanno avuto la

possibilità con l'entrata in vigore della normativa. La *vision* di tali imprese, infatti, sposava già valori ambientali e sociali e la legge in materia di SB ha offerto loro la possibilità di certificare tale impegno e poterlo comunicare all'esterno in modo credibile ed affidabile. Molti degli intervistati, infatti, hanno fatto riferimento ad un "processo naturale di trasformazione" (Laura Gori, founder e Ceo Way2Global; Maurizio Zordan, A.D. Zordan; Andrea Strano, referente D'Orica).

In alcuni casi, inoltre, ad essere allineato con i concetti di sostenibilità ed impegno sociale è la natura del prodotto o del servizio stesso offerto dall'impresa. È il caso, per esempio, di società come Digit e D-Orbit; la prima è una startup innovativa che, tra le tante, organizza corsi gratuiti per docenti e ragazzi, sfruttando le competenze di giuristi, sociologi e tecnici per trasmettere delle conoscenze di impatto e di sostenibilità. Per quanto riguarda D-Orbit, invece, essa si occupa della rimozione dei satelliti inutilizzati che gravitano nell'orbita terrestre. È evidente che in entrambi i casi si tratta di attività che direttamente hanno uno scopo ambientale che si sovrappone perfettamente ai requisiti necessari per essere una SB. Per queste imprese, pertanto, il processo di trasformazione è stato ancor più agevole e naturale.

Per quanto attiene all'influenza che lo status di SB ha sul fatturato (e facendo riferimento alle sole società costituite prima del 2016) alcuni intervistati hanno espressamente parlato di un accertato incremento degli introiti direttamente associabile all'acquisito status (D-Orbit, TreCuori, Zordan); altri, pur non avendo registrato un significativo aumento dei profitti, hanno dichiarato di sapere con certezza di essere stati preferiti ai diretti competitor grazie alla loro qualifica di SB (TreCuori). Si segnala, inoltre, che uno degli intervistati, referente di Acqua Dynamo, ha evidenziato che l'incremento del fatturato è ricollegabile all'essenza della mission dell'impresa piuttosto che allo status di SB.

La maggior parte degli intervistati ha rilevato, a seguito del processo di trasformazione, significativi benefici d'immagine, nelle forme di incremento di visibilità – direttamente connesso all'incremento di fatturato – e maggiore credibilità acquisita (Seo Spirito, Way2global, Exe). Inoltre, alcuni hanno fatto presente che l'ingresso nel mondo benefit ha permesso alla loro impresa di interfacciarsi con società di più grandi dimensioni, incuriosite ed attratte dal loro status (Exe, Arcage, D-Orbit). Si è venuto a creare, dunque, un vero e proprio network di aziende che interloquiscono scambiandosi conoscenze, clienti e opportunità, creando più valore sotto ogni punto di vista. Tra i vantaggi, infine, vi è anche la valorizzazione del marchio sottolineata dal rappresentante di Menti Pratiche.

Per quanto riguarda le criticità, da un lato, vi sono le difficoltà incontrate in sede di trasformazione o di costituzione, in termini di eccessivo carico economico sostenuto nella fase di

redazione del report d'impatto per il quale – almeno in sede di prima stesura – molti hanno ritenuto necessario ricorrere a consulenti esterni.

Dall'altro lato, vi sono le criticità del modello, nonché di aspetti negativi che taluni intervistati hanno riscontrato nel testo legislativo, soprattutto in materia fiscale. Molti, infatti, hanno fatto espresso e spontaneo riferimento alla differenza sussistente tra la SB e l'Impresa Sociale, lamentando che, a differenza di quest'ultima, le SB non godono di agevolazioni fiscali e, in generale, di aiuti ed incentivi statali (Seo Spirito), anche in termini di assenza totale di pubblicizzazione del modello oggetto di analisi. Interessante è stata l'espressione utilizzata dal rappresentante di De Lab, che ha parlato di “mercato dopato delle imprese sociali”. Dunque, sebbene in crescita, il fenomeno delle SB è per alcuni ancora poco noto e non si riesce a sfruttarne il pieno potenziale (Fiordaliso, Zordan). Al contrario, secondo il referente di Digit la mancanza di aiuti statali è garanzia di buona fede riguardo all'operato della società, che agisce eticamente poiché ciò fa parte della sua propria vision e non perché incentivata dallo Stato.

Tra le criticità del modello è stato sollevato anche l'aspetto relativo al controllo cui sono sottoposte le Società Benefit che, come anticipato, è stato affidato all'Antitrust; la co-founder di Kudu, Camilla Veronese, infatti, ha sottolineato che l'aver affidato questo incarico ad una autorità amministrativa esterna sminuisce la qualifica stessa di società attribuita alle Benefit Corporation nazionali; nessuna altra impresa, infatti, è sottoposta a questo tipo di verifica. Potrebbe, dunque, non essere compresa la reale essenza delle SB e, quindi, essere confuse con un semplice “bollino commerciale”.

Infine, per quanto riguarda l'opinione circa il Quarto Settore, tutti sono d'accordo nel ritenere che ormai le società non possono prescindere da tematiche ambientali e sociali. Maurizio Zordan parla di “unica scelta possibile” in un orizzonte temporale medio-lungo. Essere oggi una Sb e, di conseguenza, operare nel Quarto Settore, è sinonimo di lungimiranza: l'economia sta cambiando e sopravvivranno solo le società che hanno messo a punto strategie ed obiettivi di lungo termine (Kudu). Altri, ancora, ritengono che l'impatto sociale ed ambientale positivo prodotto da una Società Benefit rappresenti un vero e proprio “volano di crescita economica” (Way2Global).

Come anticipato, si è trattato di interviste semi-strutturate e, dunque, caratterizzate da un andamento flessibile che ha portato all'emersione di altre rilevanti questioni relative alle SB, con particolare riferimento alla centralità che le risorse umane rivestono nel successo di queste imprese.

Frequente è risultata, tra gli intervistati, la forte attenzione in sede di scelta ed assunzione dei collaboratori; infatti, sarebbe incoerente assumere una risorsa che non condivida a pieno i valori di cui le Società Benefit si fanno portavoce. Dunque, oltre alle competenze tecniche i recruiter,

inevitabilmente, valutano anche questo aspetto ed i colloqui vertono molto sull'approccio etico e sostenibile che l'azienda adotta nello svolgere le proprie attività (TreCuori, D-Orbit).

È inevitabile che il circolo virtuoso creato dalle SB produce effetti positivi, non solo verso l'ambiente esterno, ma anche a favore dei propri collaboratori, i quali, godendo di inestimabili vantaggi sul posto di lavoro, migliorano la qualità della vita privata, e viceversa. Esempio tangibile è rappresentato dalla scelta dei proprietari dell'azienda D'Orica che hanno costruito il proprio stabilimento aziendale nella zona che meglio conciliasse con la vicinanza rispetto alle case dei propri collaboratori. È evidente che questo tipo di facilitazioni stimolino il rispetto e la collaborazione, un miglioramento del clima aziendale e, pertanto, garantiscono un ritorno concreto alla società stessa. L'essere Società Benefit rappresenta una vera e propria garanzia di benessere e serenità per i collaboratori; questa condizione consente ai prestatori di lavoro di offrire maggiore produttività ed efficienza.

1.3.2 segue: conclusioni della ricerca induttiva

A questo punto è stato possibile giungere alla fase finale di codifica teorica che permette di elaborare teorie generiche applicabili all'intera categoria oggetto di studio. Nello specifico, l'analisi incrociata dei dati raccolti ha fatto emergere la sussistenza di relazioni tra le varie categorie di secondo livello; queste connessioni rappresentano le conclusioni della ricerca, di seguito esposte:

- le società precostituite e che dopo l'entrata in vigore della l. 208/15 hanno modificato il proprio statuto per attribuirsi lo status di Società Benefit hanno incontrato minori difficoltà nell'adempimento delle formalità che garantiscono questo "passaggio"; inoltre, non riscontrano criticità nel modello societario pensato dal legislatore italiano per le organizzazioni in questione, rispetto alle società che, fin da subito, hanno deciso di attribuirsi questa qualifica. La relazione tra minori difficoltà ed anzianità di costituzione sembra essere dovuta ad una maggiore esperienza e capacità economica;
- di contro, essendo note le difficoltà finanziarie che caratterizzano le imprese nei primi anni di attività, per le Società Benefit di nuova costituzione vale il ragionamento contrario; la scarsa disponibilità di risorse economiche, infatti, mal si concilia con gli obblighi richiesti dalla legge quali, ad esempio, la redazione del Report d'Impatto (almeno per la prima redazione) e l'ottenimento della certificazione B Corp, cui si aggiunge l'assenza di incentivi ed aiuti fiscali. Infatti, è stata proprio questa condizione a determinare la trasformazione da Società Benefit a Impresa Sociale di Izmade, società intervistata ma non inserita nel campione di riferimento in quanto analizzata come caso di insuccesso, come si vedrà nei successivi paragrafi;

- la centralità delle risorse umane è un tema abbastanza ricorrente, al di là della dimensione e dell'anzianità di costituzione dell'impresa
- l'aver acquisito lo status di società benefit ha permesso ad alcune imprese di essere “preferite” rispetto a diretti competitor; è evidente che questa condizione permette un più agevole raggiungimento e mantenimento nel tempo del vantaggio competitivo, essenziale in futuro per accrescere il proprio bacino di clienti, condizione che garantisce l'incremento del fatturato.

Appare evidente che abbracciare obiettivi di lungo termine garantisce ad una impresa, pur non essendo Società Benefit, di avvicinarsi all'essenza che caratterizza queste ultime. Dunque, per un'impresa neocostituita iniziare fin da subito a perseguire finalità che permettono di aiutare una molteplicità di categorie di attori economici e non, pur non assolvendo a tutti gli obblighi e le cautele richieste dalla l. 208/15, garantirà, in futuro, il passaggio da società appartenente al Secondo Settore a impresa del Quarto molto più naturale ed agevole.

La trasformazione in Società Benefit, così come confermato dalle esperienze degli intervistati, sembra essere una scelta strategica vincente oltre che l'unica possibile – in un'ottica di lungo periodo – per gli imprenditori che vogliono preservare e mantenere competitiva la propria attività. Le imprese che stanno foraggiando questo movimento stanno già godendo degli incommensurabili vantaggi che derivano dall'essere first mover.

Per una forma di completezza, di seguito una tabella esplicativa dei passaggi caratterizzanti la breve ricerca oggetto del presente capitolo.

DATA STRUCTURE		
First Order Themes	Second Order Dimensions	Aggregate dimension
a) Lo status di SB è un volano di crescita economica	Vantaggi economici	SB come modello vincente
b) L'elaborazione di un piano strategico di lungo termine e sostenibile, oltre ad aumentare le probabilità di sopravvivenza delle SB, permette un più agevole raggiungimento e mantenimento del vantaggio competitivo		
c) Molti consumatori preferiscono affidarsi ad una SB piuttosto che ad una sua diretta competitor, questa condizione permette di fidelizzare il cliente		
d) Iniziare la trasformazione verso un'economia più sostenibile consentirà, in futuro, di godere dei vantaggi derivanti dall'essere first mover		
d) La qualifica di SB, talvolta unita alla certificazione B Corp, contribuisce alla valorizzazione del marchio	Vantaggi all'immagine	
e) Accrescimento popolarità e ottenimento di un network di valore		
f) Una mission sociale aumenta l'autostima dei dipendenti, stimolandone il rispetto e la collaborazione, condizioni ideali per un'attività produttiva ed efficiente	Ambiente lavorativo stimolato e stimolante	
g) Uno dei fattori critici di successo è rappresentato dalla condivisione degli obiettivi e dei risultati con i collaboratori		
h) I collaboratori vengono selezionati soprattutto per le loro attitudini caratteriali e la loro reale condivisione con i valori fondanti dell'azienda		
i) I collaboratori concorrono alla creazione di valore quando viene preservato il loro benessere in termini di salute e felicità		

a) Penalizzante non avere aiuti dallo Stato	Institutional challenges	Criticità del modello
b) Non sono previste proporzionate ed uguali agevolazioni come accade per le Imprese Sociali (mercato dopato delle IS)		
c) Il controllo dell'AGCM svisisce lo status di SB		
d) Eccessivi obblighi di reportistica e trasparenza, sia da un punto di vista di competenze che costi sostenuti		
e) Difficoltà nel conciliare l'etica societaria con le modulistiche definite dalla legge		
e) Per ridurre il rischio finanziario e ottenere un impatto significativo è necessario che più imprese competano in questo settore	Structural challenges	
f) Quella della SB è una forma giuridica ancora poco note nel panorama italiano		

a) Nel prodotto/servizio offerto è insita la natura sostenibile e sociale	La mission sociale, ancor prima della modificazione dello statuto, era già in linea con i valori della SB	Motivi etici che hanno determinato la trasformazione o costituzione in SB
b) Il prodotto rappresenta il fattore critico di successo		
c) La trasformazione è stato un processo naturale di crescita per il modello Benefit rispecchia in pieno i valori dell'impresa	Trasformazione in Sb come conseguenza naturale della vision societaria	
d) Essere SB permette di esplicitare la vision aziendali e condividerla all'esterno con maggiore facilità		
e) Il modello costituisce una certificazione del modo in cui i processi e le attività vengono svolte		

(Fonte: elaborazione personale sulla base dello studio condotto da Gioia et al.)

Capitolo III – Parte II

Zordan e Izmade: esperienze a confronto

2. Zordan: la storia⁶⁰

Zordan s.r.l. è stata costituita nel 1965 a Valdagno, comune in provincia di Vicenza; in quegli anni, il fondatore Attilio prestava la propria attività di manodopera, nel campo della falegnameria, principalmente a favore del Gruppo Marzotto, la cui collaborazione, negli anni successivi, rappresenterà una chiave per il successo dell'impresa oggetto di studio.

Fin dai primi anni di attività era facilmente riconoscibile lo spirito imprenditoriale di Attilio Zordan; infatti, quello che allora era solo un capannone è stato il primo ad essere allestito in una zona a preminente carattere agricolo che, solo con il passare degli anni, sarebbe diventata una zona industriale. Probabilmente, è stata proprio la lungimiranza della prima generazione imprenditoriale di Zordan, a far sì che l'area circostante la provincia veneta si trasformasse in una delle zone industriali più importanti per l'economia italiana.

Per il fondatore, fin dalla costituzione dell'azienda, è stato essenziale stimolare nei lavoratori un forte spirito di appartenenza; a questo aspetto, inoltre, si aggiunge un tema a cui Attilio, da sempre, era particolarmente legato: la condivisione dei valori. Su questi punti cardine è stato costruito quello che è l'attuale modello di business, del quale si rimanda la trattazione ai paragrafi successivi.

Sono stati, poi, integrati nell'azienda i fratelli di Attilio, con i quali quest'ultimo si è dedicato alla produzione di cucine ed imballaggi industriali.

Il decennio compreso tra il 1990 ed il 2000 è stato indirizzato all'acquisizione di expertise in materie prime diverse dal legno, consentendo a Zordan di offrire una gamma maggiore di prodotti finali.

Negli anni immediatamente successivi, si è inserita nell'azienda la seconda generazione della famiglia Zordan; con questo cambiamento si è realizzata, contestualmente, anche l'evoluzione del modello di business: si è passati da prodotti finiti di fattura industriale a lavorazioni artigianali di arredamenti su misura. Ed è proprio in questo contesto che si è intensificata la collaborazione con il Gruppo Marzotto che ha deciso di affidare a Zordan il compito di arredare i punti vendita di prestigiosi brand, come Marlboro e Valentino, da questo posseduti.

Consapevoli della necessità di apprendere tecniche artigiane, Zordan ha acquisito prima Delta nel 2013, e poi Woodways nel 2018. Nello specifico, quest'ultima operazione si è realizzata in

⁶⁰ La storia e i dati di Zordan s.r.l. SB sono stati ottenuti grazie ad intercorse conversazioni con il CEO Maurizio Zordan e dal libro di BETTINI A., *La giusta dimensione*, e dal sito aziendale.

territorio statunitense ed ha avuto come obiettivo quello di espandere il proprio mercato e rendere più efficienti i contatti con il territorio occidentale; una divisione in USA si è resa necessaria dal momento che il 57% del fatturato complessivo di Zordan deriva dal mercato nord-americano.

Forti dei successi raggiunti dalla seconda generazione della famiglia Zordan, i figli di Attilio, ormai divenuti proprietari dell'azienda, hanno sviluppato una nuova identità del gruppo il cui slogan è "Shaping Beauty". Maurizio, Marta ed Alfredo, ormai consapevoli del gioiello imprenditoriale che hanno la fortuna di gestire, hanno fatto della diffusione della bellezza il fulcro della vision di Zordan s.r.l.

Nel 2016, Zordan ha ottenuto, per prima nel suo mercato di riferimento, la certificazione B Corp ed ha modificato il proprio statuto divenendo Società Benefit.

Attualmente, lo stabilimento italiano di Zordan dispone di 48 dipendenti.

2.1 Considerazioni introduttive

Zordan è un'azienda familiare di respiro internazionale che opera nel settore dell'arredamento per interni. Potrebbe essere considerata un ibrido in quanto incarna tanto le caratteristiche di un'impresa produttiva, quanto di un'azienda contract.

Si compone delle seguenti divisioni: tailor-made interiors e mono-brand shopfitting; la prima, nello specifico, si occupa della realizzazione di arredamenti su misura per abitazioni private e della prototipazione di progetti per il canale HORECA. La divisione mono-brand shopfitting, invece, si è specializzata nell'arredo dei seguenti spazi: flagship store, negozi situati nelle principali vie del lusso, interni di aeroporti, navi da crociera e luxury mall.

La catena del valore del gruppo si compone dei seguenti processi: prototipazione, ingegnerizzazione, produzione, spedizione ed installazione, assistenza post-vendita. Ciascuna di queste attività è più o meno internalizzata; infatti, può contare su circa 280 fornitori esterni, di cui il 32% vende materie prime – marmo, legno, vetro – ed il 25% si occupa dell'attività di logistica, in tutte le fasi presieduta da responsabili del gruppo Zordan.

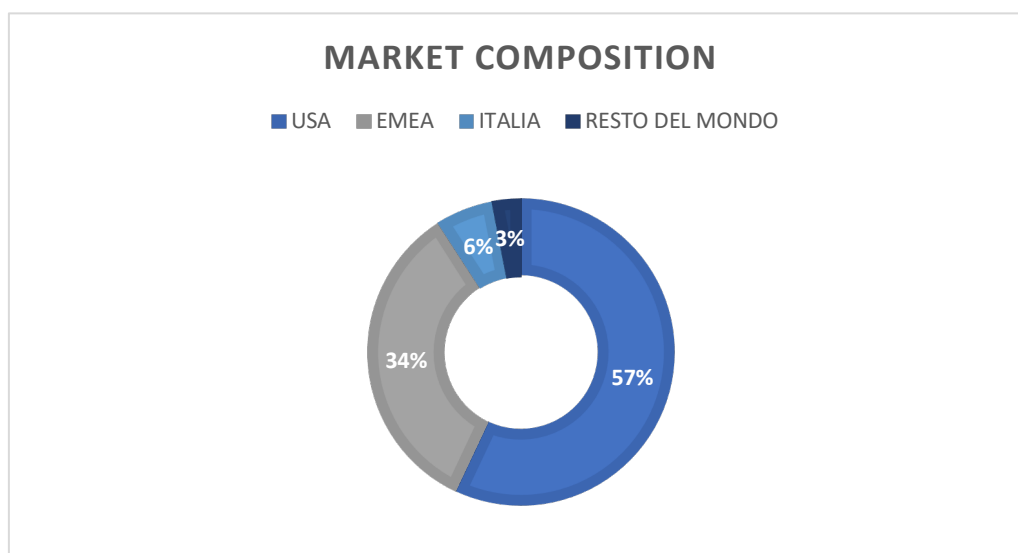
Il *core business* ha ad oggetto l'implementazione di progetti altamente customizzati di interior design, a cui segue la fase di realizzazione. Quanto appena detto è reso possibile grazie ad un processo iniziale di prototipazione implementato da esperti nel settore che collaborano in concerto con il cliente, a cui segue la fase produttiva improntata sull'artigianalità e che può contare su manodopera e materie prime nazionali. Dunque, il prodotto finito è interamente Made in Italy.

Sono proprio le caratteristiche *core* appena descritte che hanno attirato l'interesse di brand di fama mondiale, tra cui Van Cleef & Arpels, Karl Lagerfeld, Fendi, Ferragamo, che hanno scelto Zordan per la realizzazione degli interni di molti dei propri store dislocati in tutto il mondo.

Il fatturato del gruppo registrato nell'ultimo anno contabile si aggira attorno ai 15 MLN; le fluttuazioni del guadagno devono essere attribuite alla caratteristica di essere anche società contract, oltre che produttiva. Esso si compone per il 92% di vendite derivanti dal comparto mono-brand shopfitting, e del restante 8% dalla divisione che si occupa di progettazione di interni di abitazioni private e di componenti di arredo per il settore HORECA.

A partire dagli anni in cui Zordan ha favorito il passaggio generazionale, ha riportato un consistente incremento della notorietà del brand, fino a raggiungere quota +90% rispetto al 2011.

Per quanto riguarda i numeri relativi alla composizione del mercato, il paese che si è mostrato particolarmente recettivo rispetto ai valori di bellezza e sostenibilità promossi dal marchio Zordan è il Nord America con una percentuale pari al 57%, a cui seguono l'Europa, il Medio Oriente e l'Africa con il 34%, l'Italia con il 6%, ed il restante 3% viene attribuito al resto del mondo.



(Zordan)

Osservando queste percentuali, non sembra affatto una casualità la decisione di acquisire Woodways nel 2018, azienda sita in Michigan, già inserita nel settore delle cucine personalizzate. La sede produttiva statunitense, dunque, ha il duplice obiettivo: servire un mercato estremamente ricettivo, in cui la domanda è destinata a crescere, e ridurre l'impatto ambientale.

Questa strategia di internazionalizzazione ha lo scopo principale di unire l'expertise, matura e consolidata, dell'azienda americana con i valori di cui Zordan si fa portavoce, tra cui ricordiamo il Made-in Italy e la sostenibilità.

2.2 Il percorso verso il mondo Benefit

Il 2008 è stato l'anno in cui si abbattè sui mercati di tutto il mondo la crisi finanziaria più devastante mai registrata che ancora oggi, lascia i segni; il 2008, però, è stato lo stesso anno in cui i figli di Attilio hanno rilevato Zordan, l'azienda di famiglia.

Contestualmente alla crisi finanziaria, la continua ed esponenziale crescita delle imprese cinesi contribuiva a far registrare KPI negativi alle aziende del resto del mondo: competere con i prezzi, praticamente irrisori, della manodopera orientale sembrava impossibile.

In un tale contesto, il management apicale di Zordan, aveva compreso l'importanza di basare il proprio successo e la competitività d'impresa su fattori diversi da economie di costo e preminenti strategie di penetrazione, aspetti sui quali, invece, si stava concentrando l'internazionalizzazione delle imprese cinesi.

Se da un lato il mercato orientale basava la propria forza sulla distribuzione di prodotti a prezzi inferiori rispetto a quelli dei concorrenti e caratterizzati da bassa qualità, dall'altro, Zordan sapeva di poter contare su un'esperienza ultra-cinquantennale sulla lavorazione artigianale del legno e derivati. La commistione del made in Italy e dei valori di cui, da sempre, Zordan si fa portavoce, ha permesso, e permette ancora, di offrire prodotti che evocano il concetto di bellezza che richiama anche, a sua volta, quello di qualità.

Il percorso verso il mondo Benefit, dunque, per Zordan, è stato naturale. Già nel 2014, infatti, aveva ottenuto il Sustainable and Green Design Award da parte di Bulgari, ancora oggi uno dei principali clienti della società.

Prima di questo riconoscimento, Zordan aveva già iniziato a lavorare per ottenere certificazioni forestali, modificare il proprio sistema di approvvigionamento energetico ed il proprio processo produttivo per adeguarli ai più recenti ed innovativi studi ambientali.

È stato, però, il premio ricevuto da un'azienda prestigiosa come Bulgari che ha dato il coraggio, tra il 2014 ed il 2015, di avviare il passaggio fondamentale di questa evoluzione verso la sostenibilità: la procedura volta all'ottenimento della certificazione B Corp, standard dal quale erano consapevoli di non essere ideologicamente molto distanti. I fratelli Zordan, infatti, hanno preferito affidarsi ad una certificazione rilasciata da un ente terzo ed estraneo all'azienda, piuttosto che comunicare, in modo soggettivo, il rispetto verso modelli sostenibili di governance, ambientali e sui lavoratori.

Come anticipato, il procedimento per ottenere la certificazione B Corp è molto complesso; a tal proposito, i numeri parlano chiaro: nel 2017, solo 2.300 aziende su 65.000 sono riuscite a superare il BIA, il cui punteggio mediano registrato è stato di 55 punti, al netto degli 80 richiesti per superare il test messo a punto dal B Lab (Di Cesare, Ezechieli, 2017).

A causa delle lungaggini riscontrate nel processo di ottenimento della certificazione B Corp, i tentativi di Zordan si sono protratti fino al 2016, anno in cui è divenuta efficace ed applicabile la disposizione legislativa sulle Società Benefit in Italia. Consapevoli dell'importanza che uno status del genere avrebbe potuto ricoprire nella strategia e nell'immagine della propria impresa, i fratelli Zordan, decidono di modificare lo statuto della società per farla divenire Benefit.

È stato proprio questo passaggio che ha permesso, da lì a poco, di ottenere anche la certificazione B Corp.

In questa sede sembra opportuno specificare che le imprese familiari, più delle altre – in modo del tutto implicito – applicano dei principi di *socio emotional wealth*; una ricerca ha rilevato che le imprese mosse da questo approccio sono portate a preservare maggiormente, nell'intraprendere le scelte strategiche, aspetti che prescindono da logiche finanziarie ed economiche. Nello specifico, la conseguenza potrebbe essere quella di essere orientate a scenari finanziariamente negativi per preservare aspetti sociali ed ambientali (Berrone, Crez e Gomez, 2012).

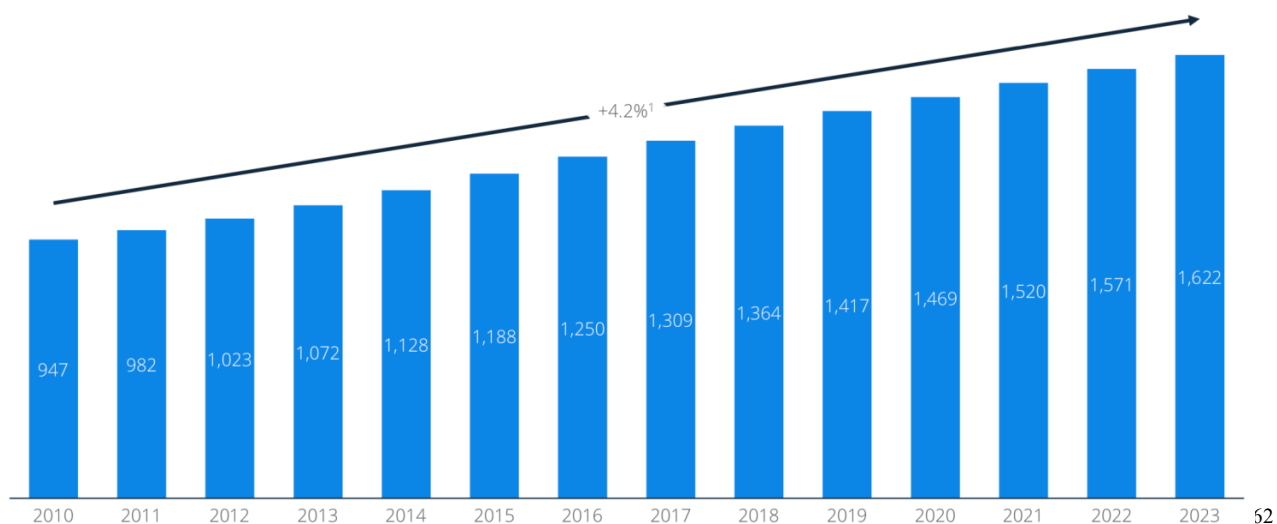
3. Analisi dell'ambiente esterno: il mercato di riferimento

Il mercato globale *furniture* ha realizzato nel 2018 un fatturato totale di \$ 1,364 miliardi. Nello specifico, negli Stati Uniti il commercio dei complementi d'arredo ha fatto registrare un ammontare di ricavi pari a 304 miliardi, a cui seguono l'Inghilterra (65.5 miliardi) e la Germania (62 miliardi); al quinto posto l'Italia (38 miliardi)⁶¹.

Ulteriore dato rilevante per il mercato di riferimento è il compound annual growth rate, pari ad al + 4,2% in base alle stime dei dati forecast fino al 2023.

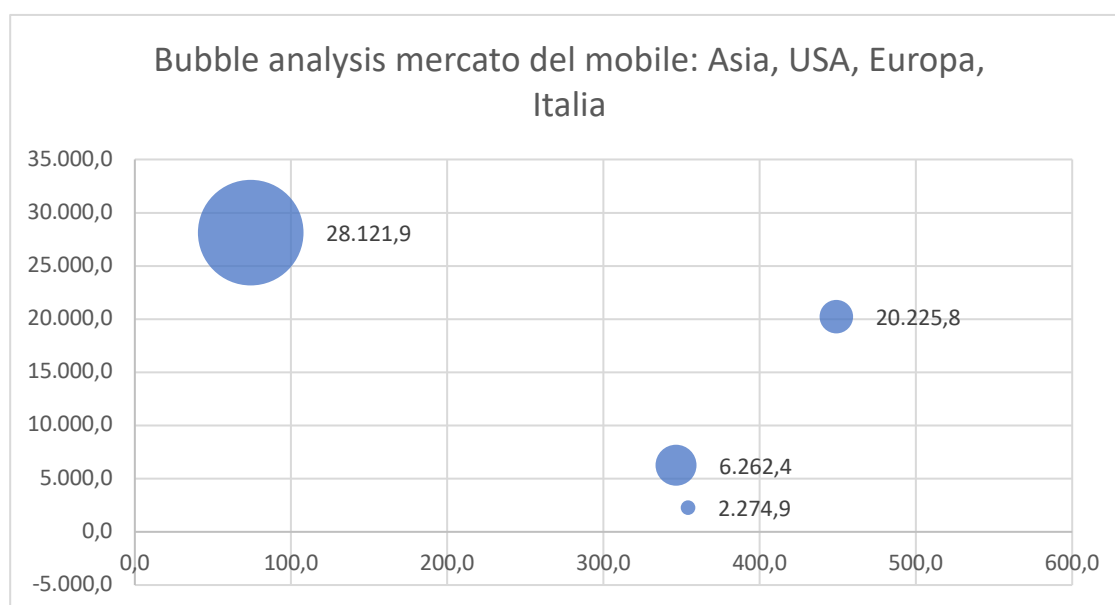
È evidente che si tratta di un'industria destinata a crescere nel tempo, favorendo le imprese che già hanno acquisito una solida *expertise* in questo ambito.

⁶¹ Con il 31%, i complementi d'arredamento per soggiorno e sala da pranzo rappresentano i segmenti più consistenti del mercato del mobile con 435 miliardi di dollari di fatturato nel 2018, seguiti dal segmento dei mobili per camera da letto (291 miliardi). Il mercato è diviso in sette segmenti: Mobili per soggiorno e sala da pranzo, Mobili per camera da letto, Mobili per cucina, Mobili in plastica e altri, Mobili per ufficio, Lampade e illuminazione e Rivestimenti per pavimenti



(Statista)

Così come molti altri mercati, anche quello del mobile è in gran parte guidato dalla capacità di spesa dei consumatori; quest'ultima è influenzata da diversi fattori, quali: reddito pro capite, livello di indebitamento delle famiglie e aspettative degli utenti. Il costante aumento del reddito disponibile e il conseguente aumento degli standard di vita sono responsabili della continua crescita della domanda. La spesa dei consumatori negli Stati Uniti, nel 2018, ha toccato i 40, 510 MLD di dollari; è una delle quote più alte al mondo e si presume aumenterà ancora nei prossimi anni. La quota italiana è poco meno della metà rispetto a quella statunitense, per un ammontare pari a 19,886 MLD⁶³.



(Statista)

⁶² Statista Consumer Market Outlook 2019, <https://www.statista.com/study/55490/furniture/>.

⁶³ Statista Consumer Market Outlook 2019, <https://www.statista.com/study/55490/furniture/>.

	asse x	asse y	dimensione
	Market value per capita	National GDP	Population
Usa	449,0	20.225,8	326,3
Asia	74,2	28.121,9	3.242,4
Europa	346,4	6.262,4	488,3
Italia	354,1	2.274,9	62,2

Come si evince dalla bubble analysis il mercato asiatico è attualmente quello più consistente. Analizzando, però, quel che riguarda il nostro continente, l'Italia riveste una posizione di dominio, raggiungendo un terzo del Gross Domestic Product europeo, dimostrandosi sempre più competitiva nel mercato di riferimento. Probabilmente, il Made-in e l'esperienza artigianale aiuta i produttori nazionali ad emergere anche all'estero.

Oltre a fattori più squisitamente macroeconomici, nel valutare le possibilità di crescita di un'industria, è necessario comprendere gli orientamenti futuri a cui quel particolare mercato sarà più incline. Le tendenze che, in modo prorompente, influenzeranno le imprese produttrici di arredamento sono: l'utilizzo di app in realtà aumentata, progetti generativi, l'utilizzo di materiali eco-compatibili e tecnologia integrata. Dai mobili stampati in 3D agli illuminatori intelligenti, il mercato del mobile sperimenterà importanti innovazioni nel design, nella produzione e nei materiali.

Il design, in particolare, è un elemento che ben si lega con l'esigenza di alcuni clienti di customizzare il prodotto finito in base alle proprie esigenze. In media, il 17% dei consumatori rappresentanti la domanda di questo mercato, è disposto ad acquistare arredamenti di lusso, che comprendono prodotti personalizzabili e realizzati da esperti del settore con materie prime di qualità⁶⁴.

3.1 Imprese contract

Come anticipato, le imprese che si occupano di produzione mobiliare operano anche nel settore contract, tipologia di business che permette di contenere i costi di produzione. Le attività che caratterizzano la produzione delle imprese contract, infatti, sono circoscritte alle sole richieste specifiche del cliente piuttosto che essere orientate a prestabiliti volumi di prodotto finito, definiti grazie all'analisi dei dati storici degli anni precedenti di attività ed in base alle tendenze future.

⁶⁴Statista Consumer Market Outlook 2019, <https://www.statista.com/study/55490/furniture/>.

In questo contesto, assumono particolare rilievo i fornitori, che costituiscono un vero e proprio elemento chiave per il raggiungimento del vantaggio competitivo dell'impresa contract; ulteriore figura aziendale di spicco è rappresentata dai project manager, che lavorano in concerto con gli architetti ed i designer.

Si è stimato che nel mercato dell'interior design, il contract furniture raggiunge i 12 miliardi di ricavi, posizionandosi al primo posto tra i settori di riferimento dell'industria citata⁶⁵.

Gli ambiti operativi più significativi del contract business sono: HORECA, abitazioni private, aree pubbliche – uffici, punti vendita –allestimenti fieristici, fino ad arrivare all'arredo nautico⁶⁶. Il contract business è un'opportunità di sviluppo per le imprese di piccola e media dimensione che fanno dell'artigianalità e del Made-in Italy i propri *core factor*.

Quelle appena descritte sembrano coincidere con le caratteristiche proprie della maggior parte delle imprese che operano nel nostro Paese, in cui le PMI sono circa 759.000, ovvero il 76% delle organizzazioni – non finanziarie – totali⁶⁷.

Il soddisfacimento del cliente che decide di rivolgersi ad un'azienda contract viene raggiunto grazie ad un alto grado di personalizzazione, sia in termini di design che di funzionalità del complemento d'arredo. Artigianalità ed elevata qualità delle materie prime, rappresentano le peculiarità dei prodotti di lusso. Ma quanto è importante la customizzazione per un consumatore dotato di medio-alte capacità di spesa? Uno studio ha dimostrato che gli acquirenti che fondano la scelta finale sulla possibilità di personalizzare il prodotto, rappresentano una percentuale in forte crescita⁶⁸.

3.2 Il contesto italiano

Nel nostro Paese, la fabbricazione di arredamenti – in particolar modo per quei prodotti che richiedono il legno come materia prima – si caratterizza per una radicata tradizione; l'Italia, infatti, è il primo stato dell'Unione Europea per numero di imprese che operano nell'industria *furniture*, contraddistinguendosi per un mercato più attivo rispetto a quello della Germania e della Polonia, quest'ultimo recentemente entrato a far parte dei paesi più influenti di questo contesto economico.

⁶⁵Market value of interior design related markets in North America in 2017, by product category (in billion U.S. dollars). In Statista <https://www.statista.com/statistics/899333/market-value-of-interior-design-related-markets-by-product-category-north-america/>.

⁶⁶ <https://www.kmsenpai.it/lean-transformation/contract-business-istruzioni-per-luso/>.

⁶⁷ https://www.bancaifis.it/wp-content/uploads/2018/03/MWPMI-_Marzo-2018_h15.00.pdf.

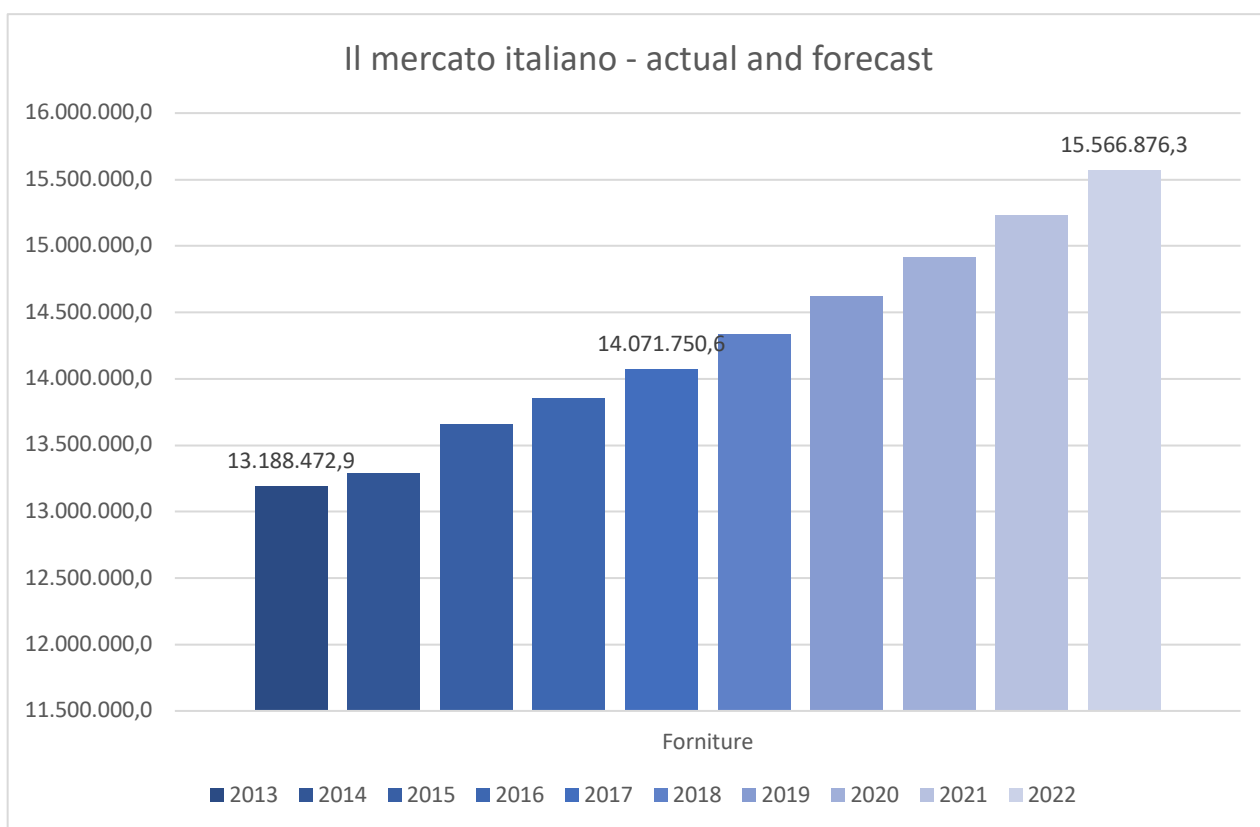
⁶⁸ Si passa da una percentuale del 13% che caratterizzava il 2013, percentuale aumentata fino al 18% nel 2016. Fonte: BCG, "Is customization relevant for you when purchasing luxury?". In Statista <https://www.statista.com/statistics/791929/value-of-customization-to-luxury-buyers/>.

Dall'analisi dei ricavi relativi al settore di riferimento, è possibile affermare che in Italia si registrerà un incremento pari all'1,2% della spesa; dal 2014, anno in cui il mercato aveva un valore pari a 13,2 miliardi di euro, si passerà ad un ammontare di entrate pari a 15,6 miliardi.

È possibile contare circa 21.000 aziende che si occupano di arredamento e design su territorio nazionale, di cui il 98% sono caratterizzate dalla proprietà italiana; anche in questo mercato, dunque, si riscontra una notevole affinità con la generalità delle imprese che caratterizzano lo stivale: maggior parte di piccola e media dimensione e tramandate di generazione in generazione.

Le aziende che operano in questo mercato possono svolgere una, alcune o tutte le attività che caratterizzano la filiera dell'arredamento: progettazione e design del prodotto, produzione e distribuzione agli utenti finali. Il fatturato medio che registrano le imprese che conducono come attività core quella oggetto di analisi è pari a 3 milioni annui.

Il grafico sottostante mostra che anche in Italia si attende una crescita esponenziale di questo mercato: dal 2013 al 2022, infatti, si stima una crescita pari al 18,03%.



(Statista)

La Banca IFIS, in uno studio di mercato, ha dichiarato che le imprese che operano in questo settore registreranno una crescita media del fatturato totale, che si attende essere tra il +5 e il +7%.

Anche sul fronte delle esportazioni, il Market Watch prevede un incremento della domanda proveniente dal territorio asiatico e da quello americano⁶⁹.

Le regioni del nord sono quelle che emergono maggiormente per la produzione di arredo; infatti, la Lombardia esporta circa un terzo dei mobili esportati in Francia, USA e Germania. I mercati esteri, infatti, da sempre sono attratti dal design e dalla qualità dei prodotti targati Made in Italy. Anche in ambito export, i dati sembrano essere incoraggianti ed in crescita: l'Italia rappresenta infatti il 75% del fatturato totale della filiera, per un valore complessivo di 9,5 miliardi di euro. Il primo mercato di riferimento è quello europeo, con ricavi che arrivano ai 6,2 miliardi di euro, seguito dall'Asia (1,7 miliardi di euro) e dall'America (1,3 miliardi di euro).

Per quanto riguarda, invece, la localizzazione delle imprese appartenenti al mercato *furniture*, quasi la metà insiste sulle regioni del nord, mentre il 27,6% ha sede al Sud o nelle Isole; il restante 24,4% si colloca al centro Italia.

3.3 Considerazioni sulle possibilità di sviluppo del mercato

Al fianco del mercato dell'arredo vi è quello delle costruzioni che sta vivendo un profondo cambiamento. La prefabbricazione, le nuove tecnologie, la robotica e i *green buildings* sono tendenze che stanno spingendo le aziende ad attivare le c.d. *dynamic capabilities* per poter essere competitive anche negli anni futuri. Le imprese di costruzione, al pari delle imprese produttrici di componenti d'arredo, dovranno adattarsi alle mutevoli politiche governative orientate alla sostenibilità⁷⁰ e, più in generale, alle esigenze dei consumatori.

Il calcestruzzo è uno dei materiali più dannosi per l'ambiente. Alcuni esperti del clima hanno riportato che la produzione di calcestruzzo rappresenta il 5% delle emissioni globali di carbonio, una buona parte derivante dalle alte temperature che gli ingredienti necessari devono raggiungere per essere utilizzabili.

Ora che il cambiamento climatico sta iniziando a ricoprire un ruolo importante anche per le strategie di questo mercato, l'edilizia sostenibile viene fortemente sponsorizzata dai governi; infatti, la costruzione di case potrebbe basarsi su produzioni "ecologiche" e non inquinanti. A livello globale si prevede un *boom* del mercato per abitazioni più sostenibili; è stato stabilito che circa il 75% degli edifici che verranno costruiti in India entro il 2030, saranno progettati sulla base dei principi di bioedilizia, garantendo a questo settore importanti prospettive di crescita.

Le costruzioni orientate alla sostenibilità, inevitabilmente, saranno dotate di arredamenti altrettanto *green*. Ed è proprio in questo contesto che le aziende che producono elementi d'arredo

⁶⁹ <https://www.bancaifisimpresa.it/settore-arredo-e-design-in-numeri>

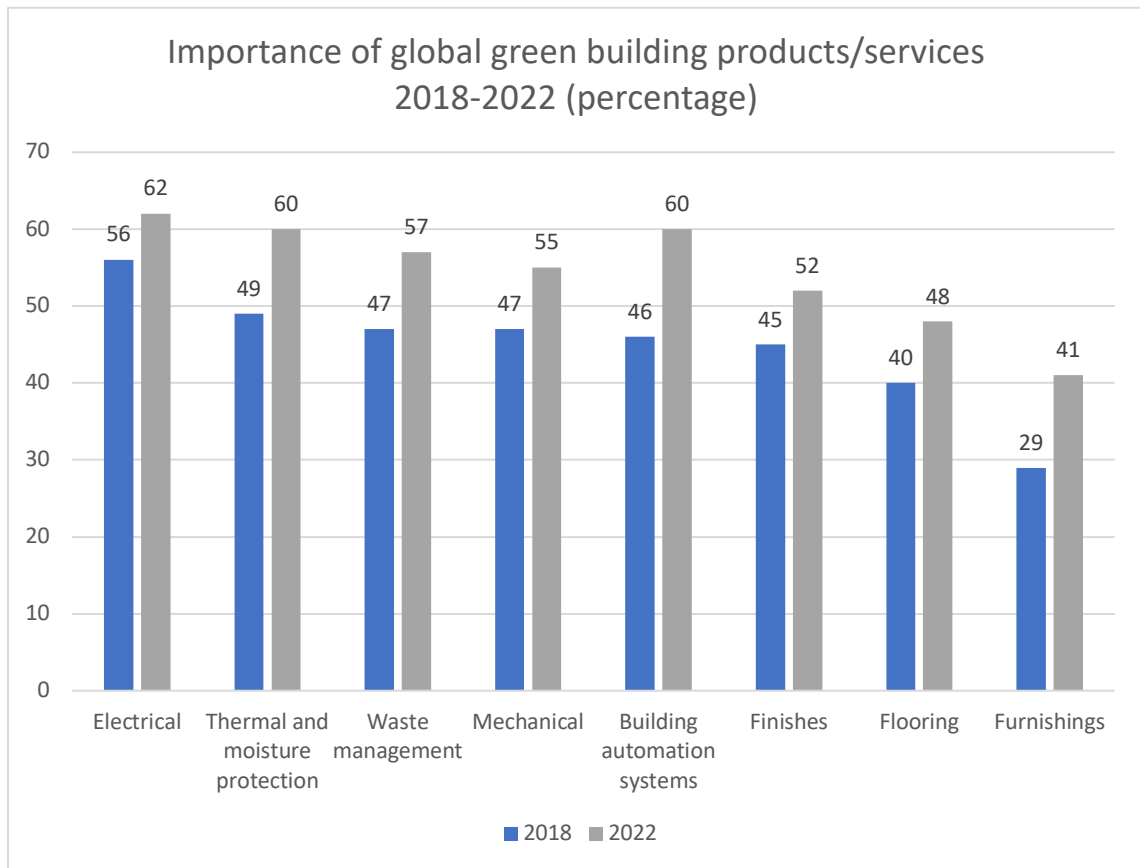
⁷⁰ Construction: Top Five Trends for 2019 and Beyond, MarketLine.com.

possono inserirsi per entrare in un nuovo settore ed ampliare, così, le proprie fonti di profitto. Potrebbero nascere partnership tra imprese che si occupano delle costruzioni di immobili con metodi meno inquinanti e più rispettosi dell'ambiente con società che si mostrano aperte a questo tipo di approccio. Qualora le predette alleanze strategiche non dovessero sorgere, è intuitivo supporre che acquirenti di abitazioni costruiti secondo logiche *green*, saranno portati a rivolgersi ad aziende a loro volta attente a queste tematiche per arredare l'immobile stesso. Medesimo discorso può essere applicato per i negozi di lusso; i brand di riferimento utilizzano la sostenibilità ambientale come una vera e propria forma di pubblicità.

A supporto delle considerazioni circa la forte crescita del settore della bio-edilizia, uno studio condotto nel 2018 riporta che il 47% delle imprese costruttrici intervistate, entro il 2021, implementerà più del 60% dei propri progetti utilizzando tutte le cautele ambientali; si tratta di una percentuale estremamente elevata se si considera che nel 2018 i progetti *green* sono stati meno del 47%⁷¹.

Lo stesso studio ha evidenziato quali servizi e, nello specifico, in che modo, ciascuno di essi gioverebbe nel settore dei *green buildings*:

⁷¹ Dodge Data & Analytics, & United Technologies Corporation. (November 13, 2018). Most important products and services used in green building worldwide in 2018 and 2022 [Chart]. In Statista. Retrieved July 23, 2019, from <https://www.statista.com/statistics/966250/service-products-used-in-green-building/>.



(Dodge Data & Analytics)

4. La strategia di Zordan

Ciascuna impresa configura la propria strategia su due livelli: da un lato, vi è la strategia di *business* che ha l'obiettivo di definire le modalità in cui ciascuna *business unit* competerà sul mercato di riferimento e come raggiungerà e manterrà nel tempo una posizione di vantaggio competitivo; tra le strategie di business rientrano la leadership di costo, la differenziazione e la focalizzazione.

Dall'altro, c'è la *corporate strategy* che consente di individuare i confini delle attività aziendali ed il modo in cui queste devono essere strutturate⁷². Nello specifico, a seconda di come sono organizzate le singole attività, l'impresa opta per una strategia di integrazione – verticale o orizzontale – di diversificazione o di internazionalizzazione.

4.1 La strategia di *business*: focalizzazione orientata alla differenziazione

A tal proposito, è utile far ricorso al diagramma di Abell (1980), pratico strumento ideato per delimitare la c.d. Area Strategica d'Affari, unità elementare di riferimento per l'analisi strategica di un'impresa.

⁷² GENCO P., PENCO L., La gestione strategica dell'impresa: le strategie di corporate, Giappichelli Editore, Torino, 2017.

La demarcazione dell'ASA, dunque, è cruciale per definire la strategia di *business* di un'impresa che, a sua volta, permette l'identificazione di un'ideale ed efficace *corporate strategy*. Come noto, le attività devono essere coordinate dal *management* apicale in modo coerente ed efficace rispetto alle risorse distintive possedute dall'impresa. Per svolgere questo compito nel modo più efficiente possibile, gli obiettivi aziendali di medio-lungo termine devono essere ben chiari e previamente stabiliti.

Il diagramma di Abell si pone l'obiettivo di definire l'ambito competitivo del *business* di riferimento e si caratterizza per le seguenti dimensioni:

- gruppi di clienti
- funzione d'uso
- tecnologia (anche intesa come *know-how*).

I *business* sviluppati da Zordan, mono-brand shopfitting e tailor-made interiors, fanno capo ad uno specifico settore di riferimento: la fabbricazione di mobili. Fatta tale premessa, è possibile applicare il diagramma di Abell alle divisioni in cui l'azienda si è specializzata. A seconda che si tratti dell'uno o dell'altro *business* di Zordan, è possibile concludere che i gruppi di clienti spaziano da prestigiosi *brand* di lusso a privati che vogliono personalizzare la propria abitazione, fino ad arrivare all'arredo di navi da crociera e di *luxury mall*; il target è dunque medio-alto.

Per quanto attiene alla funzione d'uso, la componente principale fa riferimento all'esigenza del cliente di distinguersi rispetto alla concorrenza, elemento preso soprattutto in considerazione dai *brand* di lusso che vedono, anche nella configurazione del punto vendita, un elemento distintivo con il quale comunicare all'esterno la propria qualità. Infine, Zordan può contare su professionalità, conoscenza delle materie prime e *know-how*, elementi ulteriormente arricchiti con l'acquisizione di Woodways.

Per quanto attiene al primo livello della strategia d'impresa, l'obiettivo è quello di individuare il modo in cui l'organizzazione possa ottenere e mantenere nel tempo una posizione di vantaggio competitivo che le permetta di stare un passo avanti rispetto la concorrenza.

Tra le strategie di business attuabili dalle imprese per raggiungere questa condizione, Zordan ha optato per quella di focalizzazione orientata alla differenziazione, facilmente rinvenibile in tutte le divisioni aziendali: prodotti esclusivi, di consistente qualità e caratterizzati da un elevato livello di customizzazione che, meglio degli altri già presenti sul mercato – arredamento di produzione industriale – riescono a soddisfare i bisogni specifici di clienti caratterizzati da una buona capacità di spesa.

I consumatori finali, infatti, sono disposti a corrispondere un *premium price* per ottenere un prodotto caratterizzato da elevata qualità, garantita dal Made-in Italy e da un'esperienza di oltre cinquanta anni di attività, e da un'importante componente di personalizzazione che richiama l'interesse di consumatori appartenenti ad un target medio-elevato.

4.2 La *corporate strategy*: la diversificazione correlata e la condivisione dei *core factor*

Dai paragrafi precedenti si può ricavare che la strategia *corporate* di Zordan è incentrata sulla condivisione, in tutte le sue divisioni, dei *core factor*, elementi di successo che hanno permesso all'impresa di raggiungere una posizione competitiva nel mercato di riferimento. Nello specifico, Zordan ha implementato una strategia di diversificazione correlata in quanto ha sfruttato il *know-how* previamente acquisito dalle produzioni industriali nelle prime fasi di vita dell'impresa per, poi, concentrarsi su progetti customizzati di arredo di *store*, case private, *luxury mall*, navi da crociera. Devono, dunque, essere escluse le altre applicazioni pratiche della strategia di diversificazione quali, ad esempio: l'incremento del proprio potere di mercato – scelta parzialmente incompatibile con la strategia di focalizzazione – in quanto non ha la possibilità di essere competitiva in settori diversi e tra loro non vicini, da un lato e la necessità di creare un internal capital market, dall'altro.

Per quanto riguarda la gestione del rischio, le Società Benefit, infatti, hanno la possibilità di mitigare il rischio d'impresa in modo più efficace rispetto alle imprese appartenenti al secondo settore dell'economia; si rimanda ai successivi paragrafi, la trattazione di questo specifico profilo.

La condivisione dei *core factor* ha permesso al management di far leva sulle sinergie per accrescere la propria posizione di vantaggio rispetto ai concorrenti. Tale strategia, però, è efficace solo quando è riscontrabile una congruenza strategica tra le risorse. Zordan ha il privilegio di possedere e condividere con tutti i soggetti che vengono impattati dalla propria attività, lavoratori e stakeholder, valori essenziali. Da un punto di vista pratico, piuttosto che relazionale, le sinergie su cui può contare Zordan sono sia tangibili che intangibili. Nello specifico, elevate sono le interrelazioni di produzione, di approvvigionamenti e infrastrutturali.

L'origine e l'evoluzione dell'azienda rappresentano gli elementi cardine da cui partire per poter definire la *corporate strategy* di Zordan; quest'ultima, infatti, si costruisce attorno i seguenti elementi: condivisione corale dei valori su cui si basano tutte le attività, interne e non, quali: famiglia, sostenibilità, flessibilità, umiltà, competenza, affidabilità e passione, Made in Italy, costante ricerca della bellezza, sostenibilità ambientale e sociale.

Nel caso specifico, dunque, una delle più importanti risorse distintive su cui l'impresa può contare è costituita dal capitale umano e dal *know-how*. Proprio per la loro consistenza immateriale,

risulta molto complessa la condivisione con l'ambiente esterno, condizione che permette a Zordan di custodire le fonti del proprio vantaggio competitivo.

In questo contesto si ricorda che Zordan è un'impresa familiare, prima ancora che un gruppo internazionale; i punti di forza di un *family business* possono essere sintetizzati come di seguito:

- orientamento strategico a lungo termine, probabilmente per garantire alle generazioni successive un'attività economicamente sostenibile e competitiva;
- coinvolgimento delle comunità locali;
- valori familiari che vengono trasmessi non solo ai dipendenti ma, più in generale, all'intera categoria degli stakeholders;
- cultura organizzativa consolidata;
- particolare attenzione ai diritti dei lavoratori;
- qualità dei servizi prodotti ed offerti;
- spinta imprenditoriale determinante per l'orientamento strategico di espansione.

Da queste caratteristiche emerge che il valore aggiunto di un'impresa familiare non risiede esclusivamente nei risultati economici positivi, ma anche e soprattutto da un qualcosa che è stato costruito nel tempo, di generazione in generazione.

Solo il 40% delle aziende a gestione familiare riesce a superare lo step del secondo passaggio generazionale: ciò accade perché i figli potrebbero avere aspirazioni diverse dai genitori o non essere in grado di gestire, come la precedente generazione, l'azienda, pertanto destinata al fallimento o alla liquidazione⁷³.

Assieme alla dimensione familiare dell'impresa ed alla sostenibilità, richiamate in tutte le fasi produttive, il *Made-in*, rappresenta probabilmente il *core factor* che ha permesso di avere successo anche all'estero. Questo elemento, infatti, è strettamente connesso al *Country of Origin*. La nazione di provenienza del prodotto evoca una serie di emozioni generate dall'immagine stereotipata che ciascun paese ha creato di sé nell'immaginario collettivo⁷⁴; inevitabilmente, il *made-in* influenzerà il comportamento del consumatore nella scelta finale ed in particolar modo degli acquirenti dotati di una medio-alta capacità di spesa, i quali sono il target di riferimento di Zordan.

Da sempre l'Italia ottiene importanti riconoscimenti in tutto il mondo in merito a qualità, affidabilità e sostenibilità dei prodotti. Il nostro paese, infatti, si colloca al nono posto del rapporto

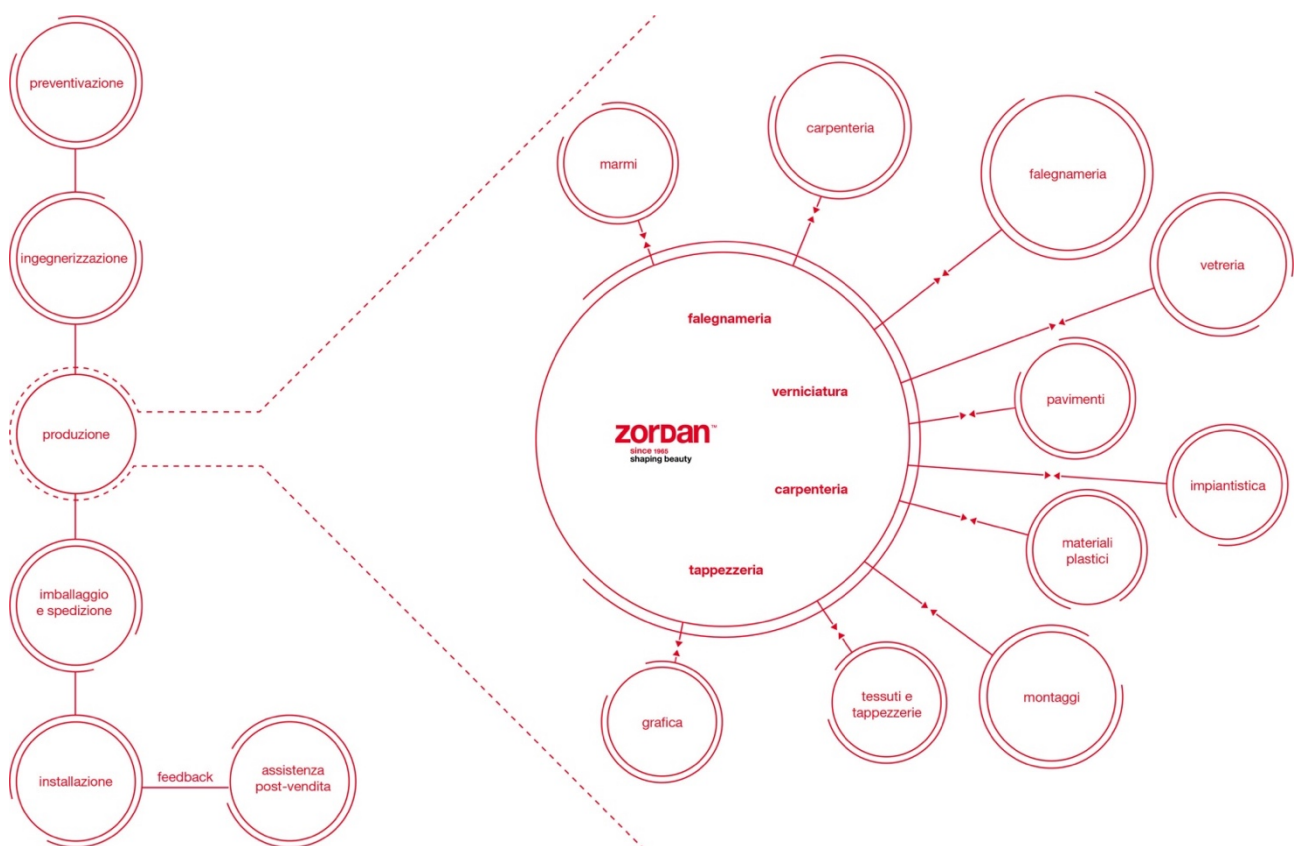
⁷³ Il barometro delle imprese familiari, studio KPMG. Link: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/it/pdf/2018/01/Barometro-Imprese-Familiari-Europee.pdf>.

⁷⁴ MARTIN, I. M., EROGLU, S. *Measuring a multi-dimensional construct: Country image*, *Journal of Business Research*, 28/1993, pp. 191-210. COOKSEY R., *Country image and consumer-based brand equity: Relationships and implications for international marketing*, *Journal of International Business studies*, 38/2007, pp. 726-745.

Nation Brand 2016 per valore dei nostri marchi, il cui ammontare complessivo è pari a 1.521 MLD \$ (Ghezzi, 2017).

4.2.1 segue: Quasi integrazione verticale

Il settore di riferimento dell'impresa oggetto di analisi è quello della fabbricazione di mobili la cui catena del valore si compone dei seguenti segmenti: approvvigionamento materie prime, produzione, vendita al dettaglio e raggiungimento dell'utente finale. Come anticipato, Zordan sviluppa – internamente ed esternamente – i seguenti processi: prototipazione, ingegnerizzazione, produzione, spedizione ed installazione, assistenza post-vendita.



(Zordan)

Attualmente, il gruppo conta 280 fornitori esterni, di cui il 32% fornisce a Zordan le materie prime di cui necessita per completare i progetti che è chiamata a svolgere ed il 20% si occupa di produzioni di carpenteria. Queste attività, a cui si aggiunge quella di logistica, sono supervisionate da responsabili interni al gruppo.

Appare evidente che Zordan abbia deciso di implementare una strategia di quasi integrazione verticale; infatti, sebbene alcune attività della catena del valore sono affidate a fornitori esterni, l'intento della direzione del gruppo appare chiaro: condividere i valori che hanno permesso

all'impresa essere competitiva nel suo settore. Questo aspetto è avvalorato dalla sua condizione *benefit*; qualora ai fornitori non fosse stato riservato il medesimo trattamento dei propri lavoratori, Zordan non avrebbe rispettato i requisiti minimi richiesti da parte del B Lab per quanto attiene la gestione dei dipendenti – rispetto dei diritti umani fondamentali, crescita personale, umana e professionale grazie a corsi di aggiornamento) e, soprattutto, del rispetto di indicazioni fondamentali per rendere sostenibile l'attività d'impresa. Dunque, lo status di Società Benefit di cui Zordan ha deciso di dotarsi, unita alla certificazione B Corp, consente al consumatore finale di avere certezza in merito al rispetto di principi di sostenibilità ambientale e sociale che, sempre di più si stanno mostrando come uno dei *driver* fondamentali delle scelte del consumatore finale.

È proprio la configurazione e la natura del gruppo che determina un continuo scambio di *know-how* ed *expertise* tra Zordan ed i fornitori con i quali, verosimilmente, l'azienda ha posto in essere alleanze strategiche; si tratta di accordi formali, di medio-lungo termine, che consentono di creare un forte legame tra le parti. Il contributo dei fornitori, infatti, è estremamente centrale per il *core business* di Zordan che deve avere la certezza di poter contare su personale qualificato ed affidabile, al pari dei propri lavoratori. Per cui, anche se i fornitori sono esterni, date le premesse, è possibile concludere che i valori condivisi tra la direzione generale e i propri lavoratori sono gli stessi di cui si fanno portavoce anche i fornitori.

4.2.2 segue: Internazionalizzazione e Corporate Entrepreneurship

Le imprese occidentali si sono trovate ad affrontare la sempre crescente penetrazione nei mercati delle aziende orientali, i cui prodotti finiti sono caratterizzati da prezzi estremamente competitivi. Le problematiche più evidenti sono state riportate dalle PMI e dalle imprese che facevano del Made-in Italy il loro *core factor* che si sono trovate costrette a riconfigurare la propria strategia.

Per le imprese che non possono contare sui vantaggi derivanti dallo sfruttamento di economie di scala, le uniche strade che ne garantiscono la sopravvivenza sono quelle della ri-focalizzazione o della pluri-focalizzazione in territorio estero. Queste strategie, rispettivamente, si basano sulla modificazione del segmento servito e sulla creazione di sinergie tra segmenti interrelati (Caroli, 2016).

Un'impresa può stabilirsi sui mercati esteri per mezzo di operazioni straordinarie, costruzione di propri stabilimenti e costituzione di *joint venture*. Nello specifico, risulta particolarmente importante per i consumatori del paese in cui l'impresa ha deciso di inserirsi avere un filo diretto con il produttore; in questo modo è più semplice che possa crearsi un legame di fiducia tra il cliente finale e l'azienda.

In questo caso la matrice Modalità/Mercati permette di comprendere la strategia adottata e le motivazioni che hanno spinto l'impresa oggetto di analisi ad implementarla.

Le dimensioni della matrice sono:

- le modalità di realizzazione della strategia, che si suddividono in *equity* – acquisizioni, *JV*, e investimenti diretti esteri – e *non equity* – accordi di produzione, *licensing*, *franchising* ed esportazioni;
- la vicinanza o la lontananza geografica del nuovo insediamento, individuato dopo aver condotto anche un'analisi delle variabili macro (tecnologiche, demografiche, economiche e sociali), oltre a quelle specifiche che attengono questa matrice.

Per quanto riguarda il primo aspetto, il *discrimen* deve essere individuato nelle caratteristiche *core* dell'azienda: se il vantaggio competitivo dell'impresa si basa sul *know-how*, sulla capacità di approvvigionamento, sulla qualità del prodotto piuttosto che sull'esperienza precedentemente acquisita su mercati esteri, allora la modalità migliore è quella *equity*.

Per quanto attiene la scelta geografica, le valutazioni che devono essere condotte dall'impresa riguardano la potenzialità dei mercati, i vantaggi legati all'approvvigionamento di risorse a basso costo o di elevata qualità, le potenzialità del capitale umano.

A seconda degli obiettivi che l'impresa vuole raggiungere implementando la strategia di internazionalizzazione, le opzioni per la realizzazione sono:

- aumentare i volumi di vendita per mezzo dello sfruttamento di economie di scala o grazie all'entrata in nuovi mercati particolarmente in crescita;
- delocalizzare la propria attività produttiva per giovare dei minori costi del lavoro e delle materie prime dei paesi emergenti;
- puntare sull'innovazione attingendo conoscenze tecniche da partner stranieri;
- incrementare il numero dei clienti finali, facenti parte di un mercato di nicchia, attingendo a risorse selezionate e facendo leva su popolazioni sensibili a particolari tematiche.

Fatta questa premessa, è possibile concludere che Zordan ha fatto ricorso ad una strategia di internazionalizzazione, orientata alla differenziazione, entrando in mercati esteri geograficamente lontani attraverso modalità *equity*: l'acquisizione di Woodways.

Le imprese che fondano la propria forza sul Made-in Italy possono contare su un buon *appeal* sui mercati esteri; ciò è dimostrato dai numeri in forte crescita dell'export dei prodotti italiani, con particolare riguardo ai settori del food, dell'arredamento e della moda. I paesi extra-europei

maggiormente interessati a questa tendenza sono gli USA, la Russia e la Cina che hanno fatto registrare vendite aggiuntive pari a 26,5 miliardi alle imprese italiane la cui filosofia è quella del made-in (Orlando, 2018).

I dati di mercato, uniti alla ricerca accademica, sono la dimostrazione tangibile che quella di Zordan è stata una decisione strategica studiata e particolarmente vincente. Ciò non solo dal punto di vista del settore in cui opera, i cui dati particolarmente favorevoli sono già stati analizzati, ma anche e soprattutto per la potenzialità della domanda del mercato statunitense. Infatti, come anticipato, gli USA hanno fatto della sostenibilità ambientale e sociale una vera e propria filosofia economica ed, in particolare, il Michigan nel 2011 ha introdotto per primo una legge sulle Benefit Corporation.

Il successo della strategia di Zordan può contare su tre pilastri fondamentali: produzione *Made-in Italy*, valori condivisi e attività sostenibile.

La scelta di analizzare questa impresa facente parte del panorama italiano che conta ben 257 Società B, non è stata casuale; questa, infatti, incarna tutto ciò a cui un'impresa italiana dovrebbe ambire: competitività, anche a livello internazionale, e attuazione di politiche di sostenibilità.

È evidente che Zordan può far leva su una forte componente di *corporate entrepreneurship* che ha determinato l'implementazione del processo di internazionalizzazione e della trasformazione verso il mondo Benefit. A questo elemento si aggiungono anche spiccate *dynamic capabilities*: fin da quando era proprietario di una piccola falegnameria, il fondatore ha saputo comprendere le esigenze del mercato, passando dalla produzione di cucine ed imballaggi industriali fino ad arrivare agli allestimenti fieristici. Non vanno tralasciate, inoltre, l'intuizione circa la produzione customizzata, elemento determinante per incrementare la competitività, ed il processo di internazionalizzazione, portato a compimento della seconda generazione familiare.

4.2.3 segue: mission e vision

Per completare l'analisi della *corporate strategy*, è necessario riportare anche la *mission* e la *vision* aziendale di Zordan.

Shaping Beauty, come anticipato, è l'*headline* di Zordan. Nel corso dell'intervista svolta ai fini del presente lavoro, il CEO, descrivendo la *vision* aziendale, ha fatto riferimento alla costante ricerca della bellezza e all'importanza che riveste la sensazione di benessere; l'obiettivo dell'impresa è che il benessere sia percepito sia dal cliente finale che, soprattutto, dai lavoratori.

Per quanto attiene la *mission*, Zordan ha come *focus* la realizzazione di interni in cui il cliente finale deve completamente identificarsi, con materiali e manodopera nazionali. La condivisione della passione e della cura per il dettaglio rappresenta un'arma vincente fin dal 1965.

5. Obiettivi e traguardi di sostenibilità: il Report d’Impatto

«La mia generazione è la prima ad aver compreso le gravi conseguenze del cambiamento climatico e siamo l’ultima generazione in grado di porre rimedio. La buona notizia è che il movimento di imprese di cui facciamo parte sta prendendo sempre più slancio in tutto il mondo e sempre più aziende accettano la sfida di guardare oltre al profitto.

Essere una B Corp, oltre che Società Benefit, significa impegnarsi volontariamente a rispettare i più alti standard di responsabilità sociale, ambientale e di trasparenza. Perché il business diventi una forza rigeneratrice per la società ed il nostro pianeta, per noi per la nostra famiglia e per i figli dei nostri figli».

Quanto appena riportato è parte della lettera scritta dal CEO Maurizio Zordan per introdurre il Report d’Impatto della sua azienda. Appare chiaro il pensiero dell’imprenditore: le imprese del XXI secolo hanno la possibilità di cambiare il modo di fare *business*, e questo cambiamento sembra essere l’unica scelta possibile per la sopravvivenza delle generazioni future e del nostro Pianeta. Queste considerazioni sono supportate da un numero sempre maggiore di studi condotti negli ultimi anni da professionisti qualificati in materia; si rimanda una generale trattazione dell’argomento al capitolo successivo.

Dunque, le imprese, nel momento in cui acquisiscono lo status di Società Benefit, si impegnano formalmente a redigere ogni anno il Report d’Impatto. Con questo documento, così come richiesto dalla l. 281/15, le aziende esplicitano gli obiettivi sociali ed ambientali che intendono perseguire e le modalità con le quali intendono implementarli. Inoltre, in occasione della stesura del report dell’anno seguente, la Società Benefit ha l’eventuale obbligo di rendere note le motivazioni e le circostanze che non hanno permesso la realizzazione dei predetti scopi.

Il contenuto di questo documento ufficiale, da un lato, rappresenta una vera e propria garanzia per tutti i soggetti che vengono impattati dall’attività delle Società Benefit; dall’altro, è uno strumento essenziale per gli amministratori che, potendosi basare sul suo contenuto, sono aiutati nel loro compito di gestione dell’impresa.

Come anticipato nel precedente capitolo, la valutazione deve essere condotta grazie al supporto di uno standard esterno certificato e riconosciuto dalla legge. A tal proposito le Società Benefit possono ricorrere al *Benefit Impact Assesment – BIA* – che ha ad oggetto l’analisi delle seguenti macro-aree: ambiente, *governance*, lavoratori, comunità e *stakeholders*.

Nello specifico, i valori fondanti Zordan, così come riportato nel proprio Report d’Impatto, sono le persone, l’ambiente e la comunità; questi rappresentano il punto di arrivo di tutte le scelte, strategiche e non, della società oggetto di analisi.

Gli obiettivi specifici che Zordan si è prefissata di perseguire sono:

- Supporto agli enti senza scopo di lucro tramite attività di charity

Sono stati donati 16.000€ a enti del terzo settore e ad associazioni sportive locali. Zordan, fin dalla sua costituzione, ha dimostrato di essere particolarmente legata al proprio territorio; con questo apporto monetario ha contribuito allo sviluppo di realtà locali a supporto della comunità di Valdagno.

Oltre a realtà vicine, Zordan ha partecipato economicamente alla realizzazione di una centrale idroelettrica in Perù. Inoltre, ha contribuito a versare le spese mediche di un collaboratore che versava in critiche condizioni di salute, versando un corrispettivo a favore dell'Istituto Oncologico di Padova.

Tutti i dipendenti hanno svolto e svolgeranno attività di volontariato, al di fuori dell'orario di lavoro; l'obbligo di presentazione del certificato rappresenta condizione necessaria affinché l'impresa consideri l'ammontare totale come ore di lavoro a tutti gli effetti che, dunque, sono state e saranno retribuite.

- Riduzione dell'impatto ambientale

Come è possibile evincere dalla lettera introduttiva del report, per Zordan l'ambiente è sempre stato uno dei punti di partenza, piuttosto che d'arrivo, dell'attività d'impresa. La salvaguardia delle risorse finite presenti sul nostro Pianeta costituisce il presupposto dal quale le società devono pianificare la propria catena del valore; l'economia estrattiva, dunque, deve lasciare spazio ad un modo di fare business che possa restituire alla natura ciò che, fino a questo momento, l'uomo ha portato via senza dare nulla in cambio. È evidente che le premure in tal senso attuate da Zordan non sono sufficienti a contrastare il fenomeno ambientale; d'altro canto, Zordan rappresenta un'eccellenza italiana che vuole contribuire al cambiamento che il nostro Paese si sta preparando ad accogliere.

La partecipazione al movimento Benefit diviene fondamentale nella misura in cui, Zordan, condivide anche, e soprattutto, con i propri fornitori alcuni principi e linee guida di buon comportamento, il cui rispetto diviene condizione fondamentale per instaurare una collaborazione, sia essa di breve o lungo termine. In questo modo, viene ad essere attivato un circolo virtuoso in cui Zordan ricopre il ruolo del *player* di mercato che, insieme a pochi altri, ha avuto il coraggio dare inizio al processo di cambiamento.

Zordan ha deciso di iniziare a sviluppare un modello interno di *circular economy*. Tale scelta, oltre ad avere implicazioni positive per l'ambiente, produce effetti economici positivi in termini di riduzione di costi di approvvigionamento, incidendo positivamente sugli indici finanziari dell'azienda. A tal proposito, Zordan ha instaurato una collaborazione con il Gruppo Saviola per il recupero degli scarti derivanti dalla lavorazione del legno.

Inoltre, l'80% dei rifiuti prodotti sono stati riciclati ed il 100% dell'energia utilizzata proviene da fonti rinnovabili; è stata proprio questa la prima e concreta attività di sostenibilità, iniziata già nel 2007 con l'installazione di pannelli fotovoltaici sul tetto della sede aziendale.

Tutti i documenti che non devono essere conservati in archivio per questioni fiscali e/o legali, non vengono stampati; dunque, tutta la documentazione relativa ai lavori di commessa – produzione, montaggio e tecnico – circolano in azienda in formato digitale.

A questi accorgimenti, si aggiungono le campagne di sensibilizzazione svolte internamente ed esternamente all'azienda.

- Crescita professionale dei collaboratori

Le risorse umane rappresentano il fulcro dell'attività di Zordan; la crescita personale e professionale consente di raggiungere l'eccellenza nello svolgimento delle attività produttive dell'azienda. Dunque, la formazione periodica del personale costituisce un costante investimento per il futuro.

La trasmissione e la condivisione dei valori aziendali con i propri lavoratori, volontà che prescinde da obiettivi di fatturato, consente una diffusione più rapida dei principi di sostenibilità, ambientale e sociale. È essenziale che tutti i collaboratori abbiano la possibilità di crescere da un punto di vista professionale e personale, nonostante ciò comporti delle ingenti uscite economiche che nella pratica, però, si configurano come dei veri e propri investimenti.

In questo ambito, l'obiettivo di Zordan è garantire l'occupabilità dei collaboratori anche al di fuori del contesto aziendale nell'ipotesi in cui l'impresa dovesse chiudere o fallire. A tal proposito ha offerto a tutti i lavoratori un corso d'inglese e 3600 ore di formazione di cui solo una parte è professionalizzanti rispetto alle mansioni specifiche che vengono svolte in azienda.

Zordan, inoltre, ha dato l'opportunità a tre manager di prendere parte ad un programma Master così che, grazie al loro acquisito bagaglio culturale, contribuiscano allo sviluppo di un nuovo organigramma aziendale.

- Sostegno allo sviluppo culturale della comunità locale

L'evoluzione e l'innovazione dell'impresa deve andare di pari passo con quella della comunità locale, per svariati ordini di motivi: primo fra tutti la necessità che i potenziali clienti possano comprendere l'essenza dell'attività di Zordan e del movimento di cui fa parte. Sono stati organizzati dieci eventi per divulgare il modello delle società 4.0 cui fa capo la dimensione B Corp e Società Benefit. Sono state offerte circa 100 ore di supporto per la presentazione dei libri che hanno ad oggetto la sostenibilità. Per l'azienda questa diffusione è essenziale affinché la comunità sia consapevole e preparata ed interessata a queste tematiche.

- Serenità dei collaboratori

Per ultimo, ma non meno importante, per Zordan la serenità dei lavoratori costituisce una chiave essenziale del proprio successo. La società ha come obiettivo il cambiamento della struttura organizzativa e della politica di gestione del personale: al centro di questo cambiamento c'è la flessibilità, fondamentale per andare incontro alle differenti esigenze dei collaboratori.

Nel 2016, Zordan ha ottenuto la certificazione *Family Audit* grazie all'attivazione di percorsi part-time per accontentare le necessità familiari dei lavoratori, anche mediante la possibilità di lavorare in *smart-working*.

La felicità ed il benessere, tanto fisico che mentale, rappresentano un elemento da cui Zordan non può prescindere.

6. La situazione finanziaria e competitiva di Zordan e dei principali competitor⁷⁵

Zordan rappresenta un'eccellenza dell'economia italiana nell'industria dell'arredamento; la combinazione degli aspetti legati alla massimizzazione del profitto con quelli più propriamente incentrati sulla sostenibilità, tanto sociale che ambientale, hanno permesso all'impresa oggetto di analisi di conoscere uno straordinario percorso di crescita.

Nel 2017, infatti, Zordan ha registrato dei ricavi sulle vendite pari a 12,9 MLN, numeri straordinari se si pensa che un diretto competitor di Zordan, il Gruppo Pozzi, specializzato tanto nella produzione di complementi d'arredo di design che di produzioni contract – tutto rigorosamente Made-in Italy – segna dei ricavi sulle vendite pari a 6,2 MLN.

Per quanto il Gruppo Pozzi sia di più recente costituzione, questo divario pari a più di sei milioni potrebbe essere attribuito all'essenza di Zordan che ha deciso di incentrare tutte le proprie attività secondo logiche di benessere comune, prestando attenzioni a tematiche sociali tanto quanto ambientali.

Un lavoratore inserito all'interno di un'ambiente sereno, stimolante e gratificante rappresenta, in modo ancor più consistente, una vera e propria risorsa per l'azienda in cui collabora. Anche e soprattutto fattori di questo tipo devono essere considerati quando si analizza una Società Benefit.

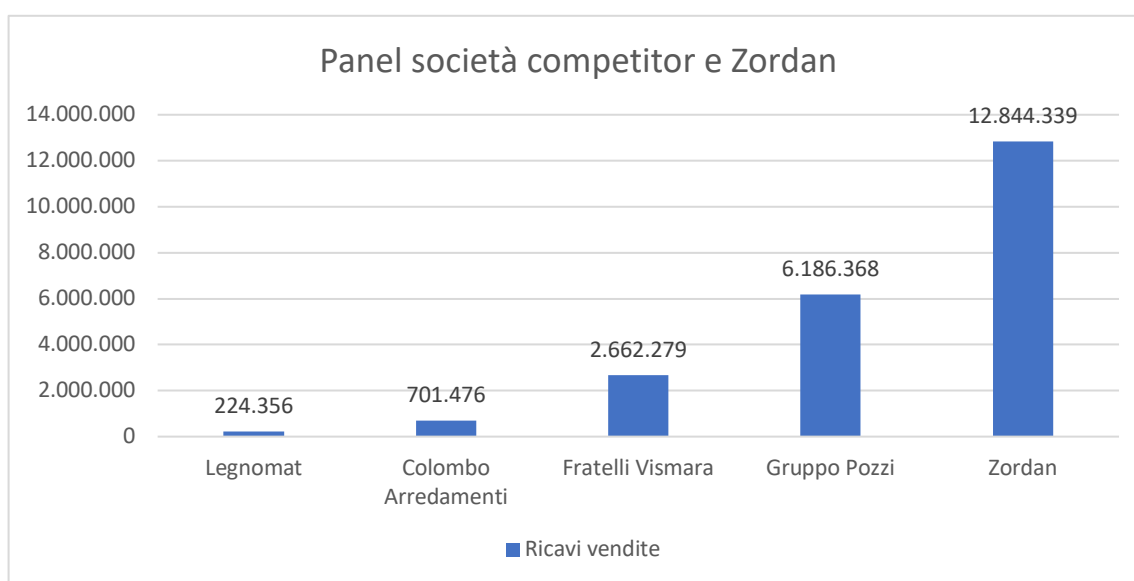
Per comprendere il livello di competitività nazionale di Zordan, è stato individuato un panel di imprese che rispettano i seguenti requisiti, quali:

- medesimo mercato di riferimento;
- Made-in Italy;

⁷⁵ I dati si riferiscono all'anno contabile del 2017, il report dal quale i dati sono stati estrapolati è stato scaricato dalla banca dati Aida, il cui accesso è consentito agli studenti presso la Biblioteca della LUISS Guido Carli.

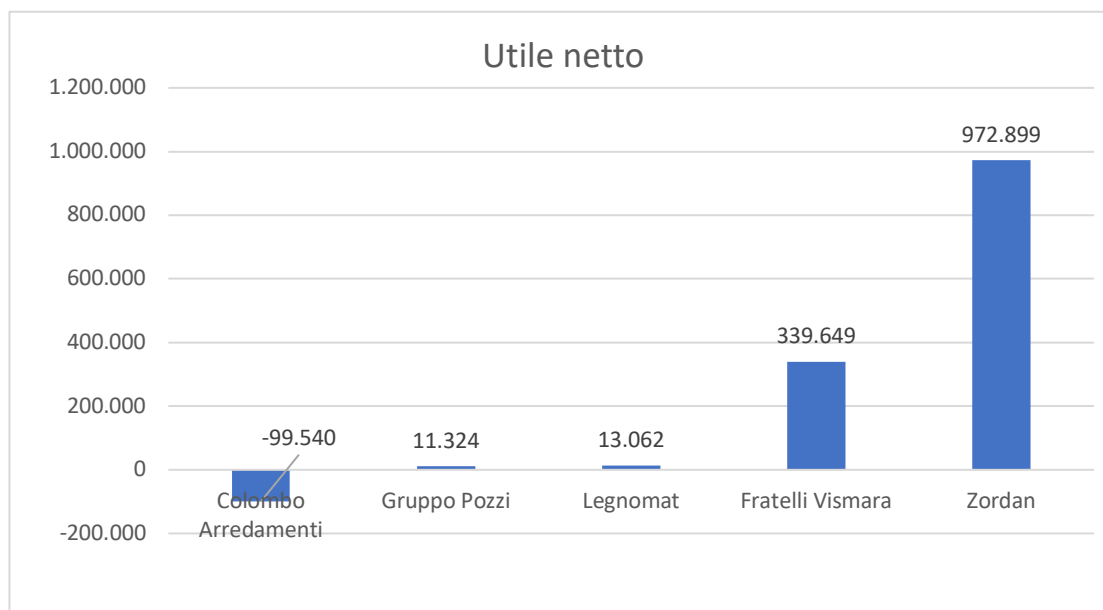
- aziende produttrici e, contestualmente, contract classificate dalla banca dati Aida come grandi e molto grandi.

Lo scopo di questa comparazione è dimostrare che un'attività d'impresa orientata al rispetto della comunità e dell'ambiente permette di avere consistenti vantaggi tanto economici che d'immagine. È evidente che questa combinazione porta l'impresa ad essere maggiormente competitiva sul mercato grazie alla superiore visibilità.



(Elaborazione personale dati acquisiti da AIDA)

Tra le aziende competitor, Zordan è l'unica a registrare consistenti ed elevati ricavi sulle vendite. Come in precedenza analizzato, la maggior parte degli introiti provengono dal mercato statunitense e, con precisione, dalla divisione che si occupa della realizzazione di store monomarca di importanti brand del lusso.



(Elaborazione personale dati acquisiti da AIDA)

Per quanto l'utile netto non sia indicativo dell'effettivo valore che un'impresa è in grado di produrre (Vulpiani, 2014), anche in questo caso appare rilevante mettere in luce la supremazia di Zordan rispetto ai propri competitor.

6.1 Il business sostenibile come vantaggio competitivo

Quanto premesso è per dimostrare che a parità di condizioni – di settore e mercato di riferimento, Made in Italy, target di clienti – Zordan si è mostrata più competitiva rispetto ai concorrenti, non solo in Italia, ma anche all'estero. A parere di chi scrive dunque, la maggiore creazione di valore è figlia della lungimiranza e delle *dynamic capabilities* che, da sempre, contraddistinguono la famiglia Zordan. L'aver modificato il proprio statuto per divenire Società Benefit, infatti, non è una scelta dettata solo ed unicamente dalla voglia di essere più green e sostenibili, dunque, per motivazioni strettamente etiche. Al contrario, dietro questa decisione ci sono considerazioni strategiche e di consapevolezza del fatto che, nel breve termine, potranno beneficiare di tutti i vantaggi derivanti dall'essere first mover.

Il CEO Maurizio Zordan, infatti, ha dichiarato «*Per implementare una strategia sostenibile è necessario introdurre un orizzonte di lungo termine. Non ci sono alternative, i segnali sono sempre più evidenti, le aziende non possono prescindere da queste tematiche così attuali se vogliono sopravvivere ed essere competitive*». Inoltre, ha aggiunto che se le imprese non si adeguano a queste nuove condizioni sociali ed ambientali è come se contribuissero ad incrementare l'economia sommersa.

Il rischio si definisce come una variabile che può causare deviazioni da un risultato; per cui un elevato livello di rischio può compromettere il raggiungimento degli obiettivi e, in generale, pregiudica l'efficacia delle performance aziendali. Sono evidenti le implicazioni e le conseguenze che scaturirebbero nell'ipotesi in cui un'impresa non gestisse il rischio che, per definizione, può essere di svariati tipi: strategico, operativo, finanziario, reputazionale, conformità rispetto ai dettami legislativi (compliance), informatico ed informativo. Sono numerose le aree in cui il rischio potrebbe agire e dunque danneggiare l'impresa. Avvicinarsi alla CSR e, ancor meglio, acquisire lo status di Società Benefit e diventare B Corp, consente di mitigare e ridurre notevolmente gli eventi negativi che potrebbero minare la profittabilità d'impresa.

Inoltre, come anticipato, il rischio può essere incrementato dal mancato rispetto di disposizioni legislative. Molto presto, quando i paesi di tutto il Mondo si renderanno conto quanto le problematiche ambientali siano irreversibili, i Governi introdurranno delle leggi in tema di emissioni e di rispetto di parametri ambientali, molto più severe.

Il processo di cambiamento, iniziato e terminato da parte di Zordan, ha permesso di ridurre notevolmente il relativo rischio d'impresa. Ci troviamo in un secolo in cui, sempre di più, risulta fondamentale l'introduzione di obiettivi sociali ed ambientali all'interno del business model aziendale, al punto che è stato proposto di inserire i parametri ESG per valutare il merito creditizio di una società. Ridurre il rischio di impresa, dunque, vuol dire anche migliorare il merito creditizio, mostrarsi più affidabile agli occhi dei finanziatori esterni⁷⁶.

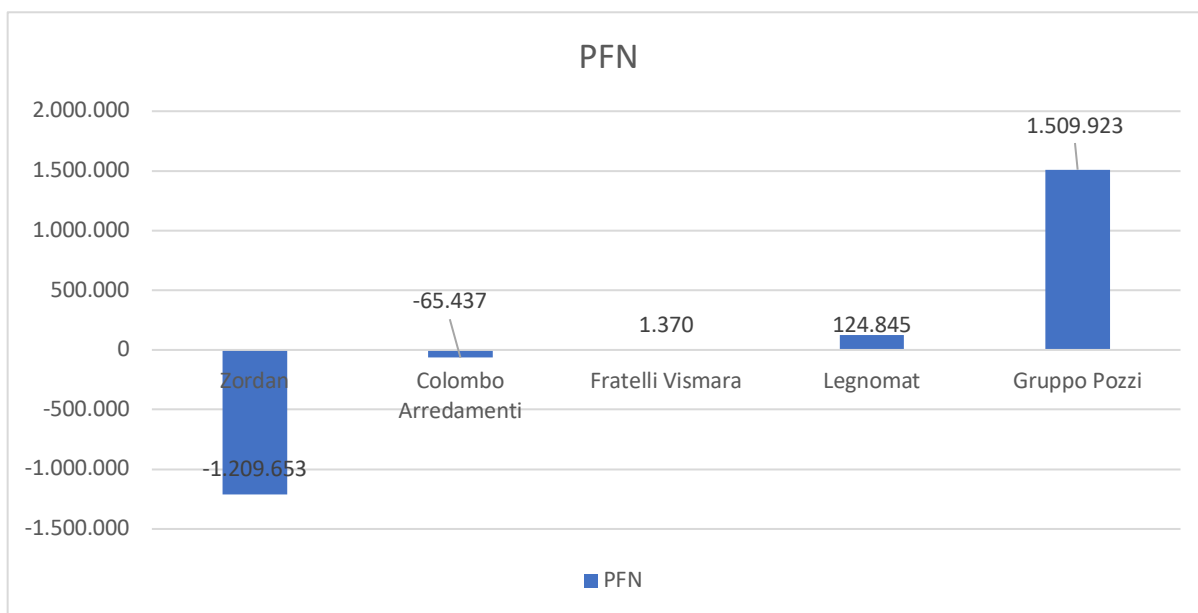
Ai parametri ESG si aggiungono i Sustainable Development Goals introdotti dalle Nazioni Unite nel 2015. I 193 Paesi firmatari hanno sottoscritto un programma d'azione che deve essere completato nei prossimi 15 anni – infatti prende anche il nome di Agenda 2030. Questo documento ha ad oggetto obiettivi comuni di sviluppo sostenibile e fornisce numerosi suggerimenti di come un'impresa possa divenire più competitiva e quali sono i settori che conosceranno un picco di crescita nei prossimi anni.

Quelli appena esposti sono solo alcuni esempi di come problematiche legate alle tematiche di sostenibilità ambientale e sociale possano essere sfruttati a vantaggio delle imprese. Quanto appena detto è utile per l'oggetto dell'elaborato in quanto l'essenza delle Società Benefit combacia perfettamente con l'ambito economico del quale stiamo assistendo alla sua nascita: il Quarto Settore, la cui trattazione si rimanda al capitolo successivo.

⁷⁶ *Performance ESG: contano per chi giudica le imprese? Promuovere le performance di sostenibilità tra i criteri di giudizio degli operatori finanziari*, ALTIS Alta Scuola Impresa & Società.

6.2 Uno sguardo alla PFN

Per fornire una visione completa, di seguito i dati relativi alla posizione finanziaria netta di Zordan e dei competitors. Quella oggetto di trattazione è una misura contabile indicativa di quanto l'impresa abbia fatto ricorso a finanziamenti esterni. Per quanto riguarda l'analisi di questo dato sembra che il Gruppo Pozzi disponga di un generoso livello di liquidità, probabilmente dettato dal fatto che non ha affrontato operazioni straordinarie come quelle in cui Zordan è stata protagonista.



(Elaborazione personale dati acquisiti da AIDA)

Il fatto che Zordan, invece, sia caratterizzata da una posizione finanziaria netta negativa – si tratta di un'azienda abbastanza indebitata, quantomeno rispetto ai diretti competitor – potrebbe essere dettato dal fatto che ha dovuto sopportare consistenti investimenti per acquisire Delta Arredamenti, prima, e Woodways in America, poi; alle somme necessarie per completare queste operazioni straordinarie, si rende necessario aggiungere le somme utilizzate per la consulenza per diventare B Corp, per la trasformazione in Società Benefit e tutti gli investimenti necessari per rispettare parametri ambientali e sociali.

È inevitabile che un elevato livello di revenues – in relazione a quelli registrati dai diretti competitor – permetterà a Zordan di azzerare, in pochi anni, la quota dei debiti finanziari. In tal senso, si registra un dato fortemente incoraggiante: tra il 2016 ed il 2017 l'indebitamento si è ridotto di una percentuale superiore al 50%⁷⁷.

⁷⁷ Si è passati, infatti da un negativo di 2,6 MLN ad un negativo di 1,2 MLN.

Questi numeri, quantomeno in parte, sono identificativi delle difficoltà, soprattutto economiche, che una società deve affrontare nella transizione da società operante nel secondo settore ad impresa che rientra nel novero delle aziende del quarto settore. Queste difficoltà divengono ancora più consistenti qualora la neocostituita voglia attribuirsi, già sede di costituzione, lo *status* di Società Benefit.

Tra le Società Benefit intervistate, molte hanno sottolineato l'eccessiva disparità di trattamento e considerazione – da parte del Governo e delle Autorità Pubbliche – che intercorre proprio tra le Imprese Sociali e le Società Benefit.

Come anticipato nel primo capitolo, le Imprese Sociali hanno diritto a consistenti vantaggi in termini di trattamento fiscale e possibilità di partecipare a molti bandi pubblici per i quali, tra i requisiti, vi è proprio la necessità di essere dotati della forma giuridica di Impresa Sociale. Questi due fattori hanno fatto sì che alcune imprese, costitutesi *prima facie* come Società Benefit, non siano riuscite a sostenere gli ingenti costi di avviamento e di gestione che un'azienda di questo tipo deve sopportare per chiudere l'anno contabile con una base che faccia ben sperare per la successiva rendicontazione. Un investimento economicamente influente potrebbe essere quello sostenuto per ottenere la consulenza di società esterne nella guida del processo di stesura del Report d'Impatto. Gli obblighi di reportistica e di comunicazione, aventi ad oggetto le cautele sociali ed ambientali che la società intende applicare, rappresentano la fonte di maggior costo per le neocostituite Società Benefit.

Questo scenario, infatti, ha determinato il passaggio da Società Benefit ad Impresa Sociale di Izmade, piccola impresa che opera nel mercato della progettazione e della realizzazione di arredo ed allestimenti su misura.

Zordan e Izamade, rivolgano i prodotti di design e personalizzabili allo stesso target di clientela – quanto meno una parte, non avendo Izamade contatti con prestigiosi brand per allestire i propri store – prestano la propria attività nel medesimo ambito economico e condividono gli stessi valori; nonostante ciò, Izamade non è riuscita a proseguire il percorso Benefit a causa proprio degli eccessivi oneri informativi richiesti dalla l. 208/15.

7. Premessa al caso Izmade: le agevolazioni delle Imprese Sociali

Le Imprese Sociali sono state recentemente riformate dal d.lgs. 112/2017, a cui si aggiunge il decreto correttivo 95/2018. Il citato disposto legislativo chiarisce che quella di Impresa Sociale non è altro che una “qualifica”; in quanto tale, tutti gli enti privati, inclusi quelli costituiti nelle forme dettate dal libro V del codice civile, possono acquisirla. È specificato che l'attività d'impresa deve essere svolta per finalità civiche, dunque, di utilità sociale e senza scopo di lucro; probabilmente quest'ultima specificazione si è resa necessaria, da un lato, per distinguere le Imprese Sociali dalle Società Benefit,

dall'altro, perché in questo modo è possibile avere certezza del fine realmente solidaristico e nobile dei soci che l'hanno costituita.

Date le premesse, all'Impresa Sociale, molto spesso, viene associata la c.d. regola delle 3 P:

- ✓ **persone:** con questo intendendosi il contributo che l'attività d'impresa deve offrire alla comunità locale e non;
- ✓ **pianeta:** contribuire alla sensibilizzazione di tematiche di sostenibilità ambientale tramite l'utilizzo di processi meno o non inquinanti;
- ✓ **profitto:** l'utile deve essere riutilizzato e reinvestito per lo sviluppo e la crescita dell'Impresa Sociale e per corrispondere il salario ai collaboratori; in via residuale la possibilità di distribuzione di una quota non superiore al 50% per i soci.

Una precisazione si rende necessaria: le ultime novità legislative, introdotte con il c.d. Codice del Terzo settore, hanno in parte modificato la disposizione relativa all'assenza dello scopo di lucro; attualmente, infatti, i soci possono beneficiare di una somma pari al 50% degli utili al netto di eventuali perdite registrate negli esercizi precedenti. Inoltre, nessuna detrazione fiscale sarà applicata alle quote distribuite; a questo vantaggio economico si aggiungono importanti agevolazioni fiscali – riduzione della base imponibile IRES pari al 30% ed una detrazione del 30% sull'IRPEF – la possibilità di accedere a piattaforme di *crowdfunding* e l'accesso preferenziale, se non esclusivo, a bandi pubblici.

Come se quella appena descritta non fosse una situazione che, già da sola, favorisce lo sviluppo di attività di utilità sociale, nell'aprile 2017 è stato modificato il Programma Operativo Nazionale che ha ad oggetto "Impresa e Competitività" 2014-2012⁷⁸. Questo intervento ministeriale è stato volto all'incremento della dotazione finanziaria per incoraggiare la crescita sostenibile delle imprese nazionali. Si parla di una integrazione pari a 3 milioni di euro che si aggiungono a quelli già precedentemente stanziati; queste somme rappresentano dei veri e propri incentivi a cui le Imprese Sociali hanno la possibilità di accedere attraverso la partecipazione a bandi regionali, nazionali ed europei.

Oltre i predetti fondi per la crescita sostenibile, il Decreto Ministeriale 1° giugno 2016 – integrato poi con il successivo intervento dell'aprile 2017 – aveva già stanziato fondi per somme pari a 150 MLN per favorire la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione delle *Regioni meno sviluppate*

⁷⁸ <https://www.mise.gov.it/index.php/it/89-normativa/decreti-ministeriali/2036373-decreto-ministeriale-8-marzo-2017-incremento-della-dotazione-finanziaria-assegnata-all-intervento-del-pon-i-c-in-favore-di-grandi-progetti-di-r-s>

(Basilicata, Calabria, Puglia, Campania e Sicilia) ed altri 30 MLN per le *Regioni in transizione* (Abruzzo, Molise e Sardegna)⁷⁹.

7.1 Izmade: caso di successo del Terzo Settore

Quanto appena premesso è propedeutico all'introduzione del caso di insuccesso del modello Benefit introdotto dalla Legge di Stabilità del 2015. Izmade si è costituita nel dicembre del 2016 come Società Benefit e solo dopo un anno e mezzo di attività ha imboccato la strada verso il Terzo Settore trasformandosi in Impresa Sociale. È una società di piccole dimensioni caratterizzata da 6 dipendenti, tra cui un rifugiato politico, e da alcuni collaboratori occasionali.

Secondo quanto stabilito dal Bilancio Sociale del 2018, Izmade *«persegue finalità di beneficio comune, operando in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territorio e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse»*. Inoltre, nella sua attività pone in essere interventi volti alla salvaguardia ed al miglioramento delle condizioni ambientali ed è attenta alla razionalizzazione delle risorse naturali. Nello specifico, questa rappresenta l'attività più caratterizzante in quanto il core business è incentrato sulla fabbricazione di complementi d'arredo di ecodesign. Ancora, si dedica all'organizzazione di attività culturali, artistiche e ricreative, offrendo servizi di formazione extrascolastica, finalizzati al contrasto della povertà educativa. Il territorio è al centro del progetto, per cui i clienti ed i fornitori locali rappresentano il punto di arrivo della loro attività; per questo motivo la filiera produttiva è a chilometro zero ed incentrata su principi di innovazione e sostenibilità.

Al pari di Zordan, anche Izmade si occupa della fase di progettazione e prototipazione secondo le esigenze e le richieste del cliente; le materie prime sono esclusivamente riciclate. A tal proposito l'impresa sta sviluppando, in collaborazione con AxTO – Azioni per periferie torinesi – un progetto che ha come obiettivo quello di rendere prassi comune quella di riciclare la plastica, quantomeno a livello locale, tramite l'utilizzo di macchine Open Source. Una volta che la plastica viene raccolta, è riutilizzata per “rendere preziosi i rifiuti plastici” e, al contempo, conferire un'estetica accattivante anche, e soprattutto, in base alle esigenze del cliente. Inoltre, il progetto che prende il nome di Beautiful Precious Plastic, coinvolge i cittadini in workshop per creare nuove linee di prodotto; si tratta di un'esperienza aperta al pubblico adulto ed anche a quello più giovane per iniziare a sensibilizzare, fin da subito, i bambini a queste delicate tematiche.

⁷⁹ https://www.mise.gov.it/images/stories/normativa/decreto_ministeriale_1_giugno_2016_horizon_2020.pdf

Inoltre, hanno realizzato uno spazio che prende il nome di Makerspace che ha l'obiettivo di condividere gli attrezzi del mestiere con chiunque ne abbia bisogno, per riparare, ad esempio, complementi personali d'arredo.

La mission di Izmade è quella di permettere di progettare, realizzare e produrre oggetti di ecodesign in collaborazione con i clienti stessi. I complementi possono essere destinati all'abitazione personale o all'ufficio.

Per quanto riguarda la vision, invece, essa si basa su:

- sostenibilità → le materie prime utilizzate sono riciclate, derivanti da risorse rinnovabili o di recupero;
- unicità → i loro prodotti possono essere caratterizzati come esclusivi in quanto ognuno diverso dall'altro, la loro attività potrebbe essere infatti assimilata a quella di un artigiano;
- estetica e funzionalità → non è sufficiente che il prodotto finito risponda a logiche di sostenibilità, deve essere un oggetto di design ed efficace rispetto alle esigenze quotidiane.

Izmade, infine, si è dotata di un Codice Etico che viene definito come la Carta Costituzionale dell'azienda. Lo scopo di questo documento è che tutti i soggetti, nello svolgimento delle proprie attività, rispettino norme di comportamento predefinite e standard etici precedentemente concordati. I destinatari infatti sono: componenti degli organi sociali, dirigenti, dipendenti, prestatori di lavoro – anche temporanei – consulenti e collaboratori. Sono state stabilite delle sanzioni interne per chiunque non rispetterà il suo contenuto; le attività devono essere condotte con integrità, professionalità, onestà e correttezza.

Oltre al Codice Etico è stata sottoscritta una dichiarazione di non discriminazione; a tal proposito si dichiarano Baby Friendly, infatti, è stata allestita una feeding room per permettere alle madri lavoratrici di proseguire la loro collaborazione.

7.1.1 segue: le complicazioni del modello Benefit

La causa principale che ha determinato il passaggio dal modello Benefit a quello di Impresa Sociale secondo l'Arch. Giuseppe Vinci, co-founder di Izmade e Presidente del CdA, deve essere ricondotta alle dimensioni della società stessa ed alla sua recentissima nascita. Essendosi costituita come Società Benefit, il sistema di controlli a cui Izmade avrebbe dovuto sottostare era troppo rigido per essere sopportato da un'impresa di piccole dimensioni; le spese derivanti dall'essere Società Benefit si sono dimostrate eccessivamente onerose e dunque il passaggio ad Impresa Sociale è stato obbligato e, allo

stesso tempo, naturale visti i valori sociali di cui, anche Izmade, si fa portavoce. Sembra opportuno specificare che l'arch. Verdi, nel parlare genericamente del modello delle Società Benefit, si è mostrato molto entusiasta soprattutto in merito al sistema rigido di controlli che le caratterizza, nonostante sia stata proprio la causa che ha determinato il passaggio ad Impresa Sociale. Egli, infatti, sostiene che la l.281/2015 è stata ben articolata e che, conseguentemente, il modello che ne scaturisce risulta essere molto efficace; questo vantaggio, però, può essere riscontrato soprattutto e, probabilmente, esclusivamente a favore delle imprese di grandi dimensioni che, dunque, sono già strutturate. Solo le società che vertono in una condizione di continuità aziendale, infatti, hanno la possibilità economica di sostenere i “costi di rigidità”. Questo sistema più oneroso, inoltre, fa sì che, in modo naturale, non si corrano rischi di mancato rispetto delle norme sulla compliance, tematica di estrema attualità.

Le difficoltà che sono state riscontrate nei mesi successivi alla costituzione hanno riguardato i severi obblighi di rendicontazione non finanziaria, l'elevato impiego di risorse – non solo economiche – per il rispetto dei requisiti imposti dalla L.281/15, gli eccessivi svantaggi dell'essere Società Benefit rispetto alle maggiori possibilità quali, ad esempio, la possibilità di partecipare a più bandi regionali e non, riservate esclusivamente alle Imprese Sociali.

Un altro aspetto da non sottovalutare è la collocazione geografica di Izmade ed il conseguente contesto culturale in cui la sua attività si sarebbe dovuta affermare. Per quanto questa sia un'impresa del nord, come ha suggerito l'Arch. Giuseppe Vinci, il Piemonte – area in cui Izmade è stata costituita, specificatamente a Torino – non è una regione in cui il modello di Società Benefit ha attecchito, non solo nella comunità sociale, ma anche e soprattutto tra i professionisti, inclusi commercialisti; si tratta di figure essenziali per la crescita di un'impresa che dovrebbero supportare, con competenze di diritto, le imprese clienti anche nelle loro scelte operative e strategiche. Nel caso in cui, non solo i clienti, ma anche le figure professionali non hanno contezza del modello giuridico di riferimento, diviene molto complesso per una piccola realtà imprenditoriale emergere ed essere competitiva al pari delle concorrenti che non sono Società Benefit.

Dunque, nel 2018 l'ente economico è stato trasformato in Impresa Sociale, oltre alla possibilità di partecipare ai bandi, hanno riscontrato una maggiore vicinanza della società; ciò perché, come ha fatto notare l'arch. Vinci, in Piemonte, le Società Benefit sono di grandi dimensioni e, dunque, per questa caratteristica non riescono a penetrare e ad imporsi nelle quotidiane attività della comunità, a differenza di una realtà imprenditoriale di minori dimensioni.

Oltre ai già citati vantaggi, nel passaggio ad Impresa Sociale, la figura del Responsabile d'Impatto viene sostituita dal Sindaco; quest'ultimo, per quanto richieda genericamente una retribuzione superiore – si parla di circa 300 € in più – ha la possibilità di svolgere non solo una

funzione di controllo ma anche operativa nell'impresa e, dunque, i costi maggiori sono stati in questo modo ammortizzati.

I benefici derivanti da questo passaggio possono essere riscontrati anche dal dato relativo ai ricavi dalle vendite: se nel 2017 sono stati pari a 136.881 mila/euro, nel 2018 sono stati pari a 153.255 mila/euro.

CONCLUSIONI

Le organizzazioni sono il frutto dell'ingegno umano; per questo motivo riflettono le norme sociali e giuridiche, i valori, le necessità ed il contesto all'interno del quale queste sono inserite (Sabeti et al, 2009). Con riferimento specifico alle organizzazioni economiche, stiamo assistendo ad un radicale cambiamento nel modo di fare impresa: i CEO si sono resi conto dell'urgenza che i temi di inclusione degli interessi di tutti gli stakeholders e di sostenibilità – ambientale e sociale – ricoprano nelle e per le logiche di business. Il cambiamento verso business model più sostenibili, dunque, non solo rappresenta la soluzione più immediata ed efficace per risolvere i problemi socioculturali ed economici che stanno affliggendo il nostro Pianeta – quali: povertà, elevato livello di disoccupazione, basso livello d'istruzione, sempre più intesi e frequenti fenomeni migratori ecc – ma anche l'unica strada possibile che consentirà alle imprese di proseguire la propria attività di business.

In tal senso, il nostro paese, assieme agli Stati Uniti, si è dimostrato essere un importante player mondiale per l'innovazione e per la metamorfosi verso un'economia pienamente sostenibile.

Le Società Benefit sono il frutto di una recente innovazione legislativa italiana – l. 208/2015 – che impatta sul settore economico del nostro Paese. Nello specifico, si tratta di uno *status* che le società, già costituite o in fase di costituzione, possono attribuirsi e che permette loro di perseguire obiettivi economici e, nel contempo, anche finalità di sostenibilità ambientale e/o sociale.

Come anticipato, il percorso che ha portato alla nascita delle Società Benefit ha avuto origine in America dove, nel 2011, è stata introdotta la disciplina riguardante le Benefit Corporation. Sebbene vi siano alcune difformità con riferimento alla struttura societaria, entrambi gli involucri hanno il fermo obiettivo di legittimare il perseguimento della massimizzazione del profitto, da un lato, e della ricerca del bene comune, dall'altro.

Questa configurazione sociale è l'unica ad attribuire una **protezione** piena ed efficace nei confronti di tutti gli amministratori che prestano il proprio operato a favore di imprese che, fin anche dalla loro costituzione, attribuiscono medesima importanza al raggiungimento di obiettivi tanto economici che sociali.

In passato, numerose sono state le decisioni giudiziarie che hanno determinato la condanna di amministratori, i quali, nello svolgimento del proprio lavoro – in conformità dei valori di cui la società di riferimento si era insignita – sono stati accusati dalle imprese competitor di non operare nel rispetto degli interessi degli azionisti. Esempio riportato nel precedente capitolo è quello dell'accusa mossa da parte di Unilever nei confronti dei membri del CdA di Ben&Jerry's, nota Benefit Corporation

americana che si è ulteriormente dotata della certificazione B Corp, a garanzia del suo impegno sociale.

Ulteriore non trascurabile aspetto è rappresentato dalla circostanza che le Società Benefit, al pari delle Benefit Corporation, costituiscono una forma legale di garanzia anche e soprattutto per il consumatore che va oltre quella fornita dai codici etici e di autoregolamentazione.

Questi ultimi, hanno iniziato a diffondersi in Europa a partire dagli anni '80, e prim'ancora in America e rappresentano le fondamenta della CSR. È proprio con questi documenti che la capacità di un'impresa di generare reddito inizia ad essere associata ad una buona reputazione socialmente riconosciuta (Rossi, 2008).

I codici etici, però, si collocano nella categoria degli strumenti di *soft-law* che, per definizione, non hanno la medesima autorevolezza delle disposizioni legislative. La loro efficacia, oltretutto, sembra essere minata dalla possibilità per gli stessi amministratori di modificare il contenuto del codice etico, precedentemente pubblicato e reso noto.

Per quanto riguarda, invece, i codici sovranazionali, come ad esempio il Libro Verde dell'Unione Europea, nonostante siano dotati di un'autorevolezza maggiore, contengono principi di ordine generale e, dunque, devono poi essere calati ed applicati nei singoli contesti imprenditoriali attraverso i codici etici.

Dunque, appare evidente che, in riferimento alle garanzie, le Società Benefit agiscono su due aspetti fondamentali: il primo è quello che garantisce la tutela degli amministratori che, ormai, non possono più subire decisioni giudiziarie solo per aver attribuito medesima importanza ad obiettivi sociali ed economici nell'esercizio della propria attività e, il secondo, non meno importante, è la certezza dei consumatori sulla genuinità dell'operato e della attività portate avanti da questa categoria societaria, tanto con riferimento al prodotto/servizio offerto che al rispetto dei valori fondamentali di sostenibilità.

Fin dal 2016, anno in cui sono divenute ufficialmente esecutive, le Società Benefit hanno conosciuto uno sviluppo massiccio che fa ben sperare per il futuro; le Benefit Corporation saranno il futuro dell'economia? Rappresentano l'unica scelta possibile per salvaguardare il Pianeta e per risolvere problematiche globali? Verranno introdotte nel contesto normativo da un numero maggiore di Stati? I business sostenibili saranno gli unici ad essere accettati, tanto dallo Stato che dai consumatori?

Qualora a queste domande si possa rispondere in senso affermativo è possibile asserire – orgogliosamente – che il nostro Paese, ed in particolare le società e gli imprenditori che hanno già imboccato questa strada, si troveranno un passo avanti rispetto ai concorrenti e potranno godere degli immensi vantaggi che derivano dall'essere *first mover*. In un certo senso, gli imprenditori che si sono

mostrati aperti ad accogliere questo status, fino a farlo divenire il core della loro azienda, hanno scelto di essere innovatori e spingere il proprio business verso mercati ancora inesplorati.

La convergenza massiva verso il Quarto Settore sembra, in realtà, molto più vicina di quel che si possa pensare. Infatti, dal 4 al 7 luglio 2019 si è riunita l'annuale Assemblea Parlamentare dell'OSCE – Organizzazione per la Sicurezza e la Cooperazione Europea – per discutere sulla *compliance* delle imprese e di come questa sia implicitamente migliorata tramite l'utilizzo di un approccio di sviluppo sostenibile. Infatti, durante i tavoli di dibattito si è discusso sul ruolo chiave che i Parlamenti statali dovranno ricoprire nella creazione di disposizioni legislative che favoriscano l'implementazione dei 17 obiettivi fissati dalle Nazioni Unite. Ed è proprio in questo contesto che il sen. Mauro Del Barba – che ricordiamo aver lavorato per l'introduzione della legge sulle SB in Italia – ha ottenuto l'autorizzazione a diffondere il modello Benefit Corporation nei 57 Stati partecipanti di provenienza europea, americana e asiatica⁸⁰.

Dunque, il modello Benefit è stato ufficialmente riconosciuto come strumento, legislativo e non, utile e necessario per raggiungere gli obiettivi di sostenibilità delle Nazioni Unite, i *Sustainable Development Goals*, i cui effetti dovranno essere misurati nel 2030. Questa sembra essere un'ulteriore conferma dei risultati a cui la ricerca elaborata nel terzo capitolo è giunta: anche se non nell'immediato, l'essere benefit Corporation attribuisce vantaggi strategici in favore delle organizzazioni che abbracciano il concetto per cui, necessariamente, deve cambiare il modo di fare impresa ed il modo di concepire i business model fino ad ora conosciuti. Essere Società Benefit, infatti, accresce la visibilità e la credibilità, contribuisce all'aumento del fatturato e, potenzialmente, garantirà la sopravvivenza in futuro dell'attività.

È evidente che portare avanti un business sostenibile vuol dire fare una scommessa sotto molteplici punti di vista: da un lato, sono necessari consistenti investimenti iniziali per adeguare il processo produttivo nel rispetto delle logiche di sostenibilità – per quanto riguarda imprese produttive – dall'altro, vi è la concreta possibilità che il consumatore, non comprendendo l'importanza delle problematiche che affliggono il nostro Pianeta e la Comunità, o per insufficiente capacità di spesa, preferisca rivolgere la propria scelta finale verso prodotti più convenienti.

Nonostante queste difficoltà, ad oggi, 257 aziende italiane hanno deciso di cucirsi lo status di Società Benefit, numero sorprendente se solo si pensa che da una ricerca pubblicata il 1° giugno 2018 erano solo 187 (Bianchini, Sertoli, 2015).

⁸⁰ <https://www.osce.org/parliamentary-assembly/425090>

L'auspicio è che questa tendenza positiva continui a registrarsi nel tempo e nello spazio. È necessario che le imprese di tutto il mondo si adeguino ai recenti ed innovativi sviluppi che riguardano l'intera popolazione mondiale e le generazioni future.

“Be the change you want to see in the world”

Ghandi

Appendice 1 – Domande intervista

Quando è nata la vostra impresa? È stata costituita come società benefit o successivamente avete modificato il vostro statuto? Se sì, perché?

Al momento della costituzione, quali sono state le difficoltà che avete incontrato?

Cosa vi differenzia da una tradizionale impresa for profit?

Quanto crede sia importante, a livello economico e dunque come opportunità, il Quarto settore?

Quali sono i vostri fattori di successo?

Che ruolo svolgono le risorse umane nella vostra impresa?

Quali sono le caratteristiche che i manager devono avere in società come la vostra?

Avete fatto ricorso a finanziamenti esterni? Perché? Se sì, è stato complesso?

BIBLIOGRAFIA

ALLEN C. as CED Supervisor for the Project, *Social Responsibilities of Business Corporation*, New York, 1971.

ARRU B., *La responsabilità sociale: Evoluzioni, attori, comunicazione, rendicontazione e misurazione*, FrancoAngeli, 2018.

BATTILANA J., LEE M., *Advancing research on Hybrid Organizing*, The academy of Management Annals, 8/2014, pp. 397-441

BERRONE P., CRUZ C., GOMEZ L., *Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research*, Family Business Review, 2012

BIANCHINI M., SERTOLI C., *Una ricerca Assonime sulle Società Benefit*, Analisi giuridica dell'economia, 1/2018

BORZAGA, C., POLEDRINI, S., GALERA, G., *Social Enterprise in Italy: Typology, Diffusion and Characteristics*, in Euricse Working Papers, n. 96/2017

BULLOCH G., JAMES L., *The Convergence Continuum Towards a "4th sector" in global development?* in Accenture report, 2015

CAPOZZI V., *Il regime fiscale della nuova impresa sociale*, documento di ricerca a cura de Fondazione Nazionale Commercialisti.

CAROLI M., *Gestione delle Imprese Internazionali*, MC GRAW HILL, Milano, 2016.

CARROL B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, The Academy of Management Review, 4/1979, pp. 497-505

CARROL B., *Corporate social responsibility*, Business & Society, 1999

CARROL B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons, 1991, pp. 39-48

CARROLL A., *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*, International Journal of Corporate Social Responsibility, 2016

CARROLL B., *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*, in The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, 2008

CASTELLANI G., DE ROSSI D., MAGRASSI L. RAMPA A., *Le Società Benefit (Parte II)*, in requiem alle Imprese Sociali, Fondazione Nazionale Commercialisti, Roma 31 luglio 2016

CASTELLANU G., DE ROSSI D., RAMPA A., *Le Società Benefit: la nuova prospettiva di una CSR con commitment*, Fondazione Nazionale Commercialisti, Roma 15 maggio 2016

CETINDAMAR D., *Designed by law: Purpose, accountability, and transparency at benefit corporation*, Cogent Business & Management, 5 gennaio 2018

D'ORAZIO E., *Codici etici, cultura e responsabilità d'impresa*, in POLITEIA, 72/2003, pp. 127-143

D'SOUZA C., MARJORIBANKS T., YOUNG S., MORT G. NANAERE M., JOHN J., *Environmental management systems: an alternative marketing strategy for sustainability*, Journal of Strategic Management, 27/2019, pp. 417-434

DAVIS K., BLOMSTROM R., *Business and its Environment*, 1966

DI CESARE P., EZECHIELI E., *Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo*, in L'azienda sostenibile: trend, strumenti e case study, a cura di FASAN M. – BIANCHI S., Edizioni Ca' Foscari, 2017, Venezia.

DOHOERTY B., HAUGH H., LYON F., *Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda*, International Journal of Management Review, vol. 16/2014, pp. 417- 436

EZECHIELI E., DI CESARE P., *Il movimento globale delle B corp e la nascita delle Società Benefit*, in Dossier Diritto, Sole24ore, maggio 2017.

FICI A., *La nuova disciplina dell'impresa sociale: una prima lettura sistematica*, Impresa Sociale, 9/2017

FIGGE F., HAHN T., SCHALTEGGER S., WAGNER M., *The sustainability balanced score card – linking sustainability management to business strategy*, Business Strategy and Environment, 2002, pp. 269-284

FREEMAN R., HARRISON J., WICKS A., BIDHAN P., DE COLLE S., *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN R., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 1984

GHEZZI A., *Il valore del made-in*, Intellectual Property, gennaio 2017. Link: [https://rapisardi.com/web/website.nsf/0/9077BFC328D13A1AC12580CD00561DE9/\\$file/IPN1701-ITEN.pdf](https://rapisardi.com/web/website.nsf/0/9077BFC328D13A1AC12580CD00561DE9/$file/IPN1701-ITEN.pdf).

GIOIA D. A., CORLEY. K.G., HAMILTON A. L., *Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on Gioia Methodology*, Organizational Research Methods, 16(1) pp. 15-31, 2012

HAIGH N., HOFFMAN A., *Hybrid organizations: the next chapter of sustainable business*, Organizational Dynamics, 41/2012, pp. 126-134

HAUGH N., WALKER J., BACQ S., KICKUL J., *Hybrid organizations: origins, strategies, impacts and implications*, California Management Review, 3/2015

HEMPHILL T., CULLARI F., *The Benefit Corporation; Corporate Governance and the for-profit Social Entrepreneur*, Business and Society Review, 199/2014, pp. 519-536.

HILLER J., The Benefit Corporation and the Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics, vol 118, dicembre 2013, pp. 287 – 301.

HILLMNA A., KEIM G., *Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?*, Strategic Management Journal, 22/2001, pp. 125-139

HONEYMANN R., Il manuale delle B Corp, bookabook, 2016

JOHNSON H.L., *Business in contemporary society: Framework and issues*, 1971, pp. 50-77

KIM S., KARLESKY M., MAYERS C., SCHIFELING T., Why Companies are becoming B Corporations, Harvard Business Review, 17 giugno 2016.

LEE J., Benefit corporations: a proposal for assessing liability in benefit enforcement proceedings, Cornell Law Review, vol.103, 2018

LEE M., JAY J., Strategic responses to hybrid social ventures, University of California, vol. 57 n. 3, 2015

LOWENSTEIN M., Benefit Corporation Law, Cincinnati Law Review, n. 381/2017

LUPOI A., L'attività delle società benefit, Rivista del Notariato, fascicolo 5/2016, pp.811-833, Giuffrè Editore, Milano

MANNE H. E WALLICH H., The Modern Corporation and Social Responsibility, American Enterprise Institute, 1972

MARQUIS C., KLABER A., THOMASON B., B Lab: Building a New Sector of the Economy, Harvard Business Review, Settembre 2010

MOSCO D., L'impresa non speculativa, Giurisprudenza Commerciale, fasc. 2/2017, pag. 216

MURPHY P., *Corporate social responsiveness: an evolution*, University of Michigan Business Review, vol. 30/1978, pp. 19-25

NIGRO C., PETRACCA M., La Corporate Social Responsibility: dalle origini all'approccio situazionista, Giappichelli Editore, 2016

ORLANDO L., Vendite all'estero al record storico, Made in Italy pronto a replicare nel 2018, 30 dicembre 2017

PEDRINI M., FERRI M.L., *Stakeholder management: a systematic literature review*, Corporate Governance, vol. 19, 1/2019, pp. 44-59.

POLEDRINI S., Le social enterprise in Italia: modelli a confronto. Risultati del progetto di ricerca internazionale ICSEM, Franco Angeli, 2017

POLEDRINI S., *Le social enterprise in Italia: modelli a confronto. Risultati del progetto di ricerca internazionale ICSEM*, Franco Angeli, 2017

- POLEDRINI S., *Le social enterprise in Italia: modellia confronto. Rusiltati del progetto di ricerca internazionale ICSEM*, Franco Angeli, 2017
- ROSSI S., *Luci ed ombre sui codici etici d'impresa*, Rivista trimestrale di Diritto Societario, 1/2008, pp. 23-41, Giappichelli Editore
- SABETHI H., *The Emerging Fouth Sector*, The Aspen Institute, 2009
- SABETHI H., *The For-Benefit Enterprise*, Harvard Business Review, Novembre 2011
- SANTOS F., PACHE A.C., *Inside the hybrid organization: selectivecoupling as a response to competing institutional logics*, Academy of Management Journal, vol. 56 n. 4, 2013, pp. 972-1001
- SANTOS F., PACHE A.C., BIRKHOLTZ C., *Making hybrids work: alioingning business models and organizational design for social enterprises*, University of California, vol. 57 n. 3, 2015
- SCHWARTZ M., CARROLL A. *Corporate social responsibility: a three-domain approach*, Business Ethics Quarterly, 13/2003, pp. 503-530
- SEMERARO R., *Giornale italiano della ricerca educativa*, Dicembre 2011.
- SHAKER A. ZAHRA, HANS N. RAWHOUSER, NACHIKET BHAWE, DONALD O. NEUBAUM, JAMES C. HAYTON, *Globalization of social entrepreneurship*, in Strategic Entrepreneurship Journal, 2008
- SHILLER R., *Capitalism and Financial Innovation*, in Financial Analyst Journal, vol. 69, n. 1, Febbraio 2013, pp. 21-25
- STEINER G. A., *Business and Society*, New York, 1971
- STUBBS W., *Sustainable Entrepreneurship and B Corps*, Business Strategy and Environment, n. 26 del 2017, pp. 331-344
- TONGHINI C., VANNINI J., *Benefit Corporation e Società Benefit: la rivoluzione che permetterà di integrare veramente la sostenibilità nel core business aziendale?*, 13 luglio 2016, EY
- VENTURI P., RAGO S., *Teorie e modelli delle organizzazioni ibride*, in Ibridi Organizzativi. L'innovazione sociale generata dal gruppo cooperativo CGM (a cura di) ZANDONAI F., VENTURI P., I quaderni dell'Economia Civile, Il Mulino, Bologna, 2014
- VULPIANI M., *Special Cases of business valuation*, McGraw Hill, 2014
- YUNUS M., *Creating a word without poverty: Social business and the future of Capitalism*, PublicAffairs, 2009
- YUNUS M., MOINGEON B., LEHMENN-ORTEGA L., *Building Social Business Models: lesson from the Graamen Experience*, Long Range Planning, 2010.
- ZAMAGNI S., *L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione*, POLITEIA, 2003, pp. 28-42
- ZAMAGNI S., *La responsabilità sociale dell'impresa come fenomeno emergente*