



**Dipartimento Jonico in  
“Sistemi Giuridici ed Economici del Mediterraneo:  
società, ambiente, culture”**

**Corso di Laurea in  
Economia e Amministrazione delle Aziende**

---

TESI DI LAUREA

IN

**Diritto Commerciale**

***La Società Benefit***

***Quando il profitto si lega al bene comune.***

RELATORE

*Ch.mo Prof. Gabriele Dell’Atti*

LAUREANDA

*Giorgia Trisolini*

---

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

*Alla mia famiglia.  
Vi dedico tutto.*

# INDICE SOMMARIO

<i>Introduzione</i> .....	5
---------------------------	---

## Capitolo I

### Il fenomeno delle Società Benefit

1. Società Benefit: usare il business come forza positiva.....	8
2. L'analisi della legge n. 208/2015 (Legge di stabilità per il 2016) .....	11
2.1. Il ruolo degli amministratori .....	20
2.2. La valutazione dell'impatto sociale .....	24

## Capitolo II

### Benefit Corporation & B-corp

1. Le origini del mondo Benefit.....	30
1.1. Come ottenere la certificazione B corporation passo dopo passo.....	41
2. La legittimazione delle Benefit Corporation nasce negli USA.....	54
3. Le B Corp approdano in Italia.....	60

## Capitolo III

### Una visione d'insieme sul mondo Benefit

1. Perché diventare una Società Benefit? .....	74
2. I "pensieri" degli esponenti del mondo Benefit dopo il debutto delle Società Benefit .....	81

## Capitolo IV

### L'Impresa Sociale

1. L'evoluzione e l'affermazione del settore non-profit .....	91
2. La disciplina "disorganica" del settore non-profit nell'ordinamento italiano .....	102
3. Le imprese sociali .....	110
3.1. La corporate governance delle imprese sociali .....	115
4. L'iter della riforma del Terzo settore .....	119
5. Impresa sociale e Società Benefit a confronto .....	125

## Capitolo V

### Coniugare il profit con il non-profit: funziona?

1. Perseguire la felicità è difficile, ma, non impossibile. ....	133
<i>Conclusioni</i> .....	145
<i>Bibliografia</i> .....	149
<i>Ringraziamenti</i> .....	153

## Introduzione

*L'idea di studiare a fondo le Società Benefit nasce da quando, due anni fa, chi scrive decise di prendere parte a un progetto chiamato "Summer School di Economia Civile", in cui un gruppo di giovani studenti ha avuto modo di confrontarsi con tematiche spesso vicine alla quotidianità – economia circolare, bene comune, gratuità e fiducia nelle relazioni, sostenibilità. Durante l'incontro via Skype con Eric Ezechieli - co-fondatore di Nativa, la prima certified B Corp in Italia e la prima Società Benefit in Europa- si parlava di società Benefit, di prospettive lucrative che si legavano a prospettive "benefiche" in un unico oggetto sociale. Tutto suonava così nuovo, straordinario e rivoluzionario. Da qualche tempo, chi scrive ripeteva a se stessa che se avesse creato la propria azienda non avrebbe agito solo in funzione di uno scopo di lucro, anzi, avrebbe agito in maniera "più umana" nei confronti dei collaboratori dando valore tanto al lavoro quanto alla vita personale di ognuno di essi, avrebbe messo sullo stesso piano obiettivi che fino a poco tempo fa erano emarginati dal contesto aziendale.*

*"Noi abbiamo un sogno che un giorno tutte le aziende competano non solo per essere le migliori AL mondo, ma per essere migliori PER il mondo." Questo è il leitmotiv dell'inno delle B corporation che ha catturato l'attenzione di tutti i presenti quel giorno. Dopo aver terminato la summer school, chi scrive è stata selezionata dalla Camera di commercio di Taranto per partecipare a un tirocinio formativo i*

*cui temi fondamentali sono stati l'economia civile, il bene comune come l'anello di congiunzione tra il mondo profit e quello non-profit, il BES (benessere equo e sostenibile), nonché le società Benefit. La scelta di approfondire la novità rappresentata dalle società Benefit e il contesto generale in cui queste si sono inserite è basata sulle esperienze formative vissute in prima persona dalla sottoscritta. Questa tesi è il frutto di mesi di studio costante riguardo questo fenomeno, di partecipazione a eventi con i massimi esponenti della società Civile.*

*Chi leggerà questa dissertazione coglierà la sottile differenza tra B Corp e Società Benefit: le B Corporation o semplicemente B Corp sono aziende che volontariamente si sono sottoposte a elevati standard di valutazione al fine di certificare il proprio impatto sulla società, sull'ambiente, sul territorio. Le Società Benefit, invece, sono società che al momento della costituzione -o trasformazione- indicano nello statuto la volontà di perseguire finalità lucrative e benefiche.*

*Essere B Corp non è così facile come si può immaginare, ma molte sono le imprese nel mondo che hanno voluto mettersi in gioco dal 2006 per riscrivere il paradigma economico in uno scenario in continua evoluzione. È B Lab l'organizzazione non-profit che rilascia la certificazione B Corp alle aziende che hanno ottenuto al termine del BIA (B Impact Assessment) un punteggio pari o superiore a 80 punti su una scala da 0 a 200. Dal 2007 B Lab si è attivata insieme alle prime B Corp certificate per promuovere il modello giuridico Benefit, riconoscimento ottenuto nel 2010 nello Stato del Maryland. Nel corso della trattazione verrà illustrata più nel dettaglio la storia delle B Corp certificate e delle B Corporation, ovvero le*

*corrispondenti Società Benefit nate nel nostro ordinamento, nonché le ragioni poste alla base di questo movimento rivoluzionario. Sarà doveroso un confronto con le Imprese Sociali che, a prima vista, possono sembrare molto simili alle Società Benefit; in realtà, così non è.*

*Il punto è: le Società Benefit sapranno affrontare le grandi sfide globali? E in quale modo è possibile realizzare concretamente questa ambiziosa e importante mission?*

## Capitolo Primo

### Il fenomeno delle Società Benefit

SOMMARIO: 1. SOCIETÀ BENEFIT: USARE IL BUSINESS COME FORZA POSITIVA.

– 2. L'ANALISI DELLA LEGGE N.208/2015 (LEGGE DI STABILITÀ PER IL 2016). –

2.1. IL RUOLO DEGLI AMMINISTRATORI. -2.2. LA VALUTAZIONE

DELL'IMPATTO SOCIALE.

#### *1. Società Benefit: usare il business come forza positiva.*

Con l'approvazione della legge di stabilità per il 2016<sup>1</sup> nel nostro ordinamento viene introdotta la disciplina delle Società Benefit (commi dal n.376 al 384). Il disegno di legge n.1882 è stato presentato su iniziativa del senatore Mauro Del Barba<sup>2</sup> e comunicato alla presidenza del Senato il

---

<sup>1</sup> Legge 28 dicembre 2015, n.208, recante “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016)”, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale il 30 dicembre 2015, n.302, S.O.

<sup>2</sup>MAURO DEL BARBA - Laureato in Scienze dell'Informazione all'[Università degli Studi di Milano](#), grazie alla giovanile passione per la logica matematica ottiene un dottorato quadriennale di ricerca che gli permette di coltivare questa passione e successivamente essere assunto, nel 1997, presso la [Banca Popolare di Sondrio](#). Ha cominciato come programmatore [COBOL](#) fino a diventare responsabile dei progetti in staff alla Direzione Generale. - Cresciuto a stretto contatto con le varie associazioni cittadine, entra nel gruppo [scout](#) cittadino nel 1979. Ha fatto parte, dal 1994 al 2003, della [Protezione Civile](#) e del gruppo antincendio boschivo. Nel 2009 è fondatore e presidente dell'associazione "morbegno2020" che si batte per gli investimenti produttivi in tema di risparmio energetico e sviluppo sostenibile. -Nel 1995 contribuisce alla formazione della prima [lista civica](#) di Morbegno, "Impegno per la città", che vinse le elezioni di quell'anno e delle annate successive. Nel 1996 partecipa alla costituzione della sezione locale de [L'Ulivo](#) e nel 1997 si iscrive al [PPI](#). Dal 1995 al 2002 è consigliere del [Bacino imbrifero montano](#) dell'Adda, partecipando anche al consiglio direttivo. Nel 1998-1999 diventa vicesegretario provinciale del PPI di Sondrio per poi diventare dal 2000 al 2002 segretario provinciale PPI di Sondrio. Dal 1999 al 2002 è anche Consigliere Nazionale PPI 2000-2002. Con la nascita della [Margherita](#), è fondatore e co-responsabile della sezione provinciale partito e nel 2001 è candidato [uninomiale](#) per “l'Ulivo” alla [Camera dei deputati](#), collegio 12, Lombardia II. Dal 2003 è membro tecnico della commissione permanente per l'innovazione e le tecnologie nei comuni e dal 2005 membro della



17 aprile 2015. Successivamente, il 23 settembre dello stesso anno, un'analoga proposta di legge (AC. 3321) è stata presentata alla Camera dalla deputata Silvia Fregolent ed è stata assegnata alla II Commissione Giustizia. La disciplina è stata poi recepita in un insieme di nove commi (dal 376 al 384) della legge di stabilità n.208/2015.

Le Società Benefit sono società a duplice finalità che, nell'esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse<sup>3</sup>. Il legislatore ha voluto superare l'approccio "classico" del fare impresa, facendo un salto di qualità nel modo di intendere l'impresa, tale da poter parlare di cambio di paradigma economico ed imprenditoriale. Le società sono state strutturate sul

---

commissione innovazione [ANCI](#) nazionale per l'innovazione tecnologica dei comuni. Dal 2005 Membro del consiglio direttivo di [AICCREE](#) Lombardia. Dal giugno 2004 al giugno 2009 riveste il ruolo di consigliere del gruppo di maggioranza e Assessore al bilancio del Comune di Morbegno. - Sostenendo e appoggiando anche tramite il "Comitato Sondrio per Renzi" la candidatura di [Matteo Renzi](#) a segretario del [Partito Democratico](#), partecipa alle [primarie del 2012](#) risultando il più votato nel territorio di riferimento ([Provincia di Sondrio](#)). Nel [2013](#), a seguito delle [elezioni politiche italiane del 2013](#), viene eletto senatore della [XVII legislatura della Repubblica Italiana](#) nella circoscrizione Lombardia per il [Partito Democratico](#). Attualmente è membro della [5 Commissione](#) (Bilancio). Inizialmente favorevole al DDI Cirinnà, manifesta una "crisi di coscienza" verso la stepchild adoption e l'articolo 5, non garantendo più il suo voto. -Nel 2018, in occasione delle elezioni politiche, risulta eletto come deputato nel listino proporzionale della circoscrizione Lombardia 2.

<sup>3</sup> AS n.1882, p.2

modello del perseguimento nel lungo periodo della creazione di valore per i soci. Le decisioni prese e poste in essere dagli amministratori hanno avuto un unico obiettivo, ovvero quello di massimizzare l'utile per i soci e dalle loro decisioni operative discendono precise responsabilità. Gli amministratori, ora, sono chiamati, con lo stesso impegno e con la stessa autorità di un'azienda tradizionale, a valutare anche le performance qualitative e il raggiungimento degli obiettivi di beneficio comune dichiarati espressamente nell'atto costitutivo o nello statuto della società, oltre alla classica valutazione delle performance economico-finanziarie<sup>4</sup>.

Inoltre, con l'introduzione della disciplina delle Società Benefit nell'ordinamento italiano, da un lato il legislatore ha contribuito ad arricchire il concetto di Responsabilità Sociale di Impresa (RSI)<sup>5</sup> che per lungo tempo è stata intesa come un mero atto discrezionale

---

<sup>4</sup> Cfr. AS. 1882, p.2

<sup>5</sup> RESPONSABILITÀ SOCIALE DI IMPRESA: L'UE nel 2001 (EU COM/2001/366, 2001) definiva la RSI come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate". Nella *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014* la definizione di RSI diviene come la "responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società". Nel corso degli anni, dunque, si sono susseguite molteplici definizioni di RSI, ma, solo recentemente si è passati da "impegno morale" a norma sociale che risponde all'esigenza di "valorizzare la dimensione pubblica dell'impresa" (Zamagni, 2013). La recente crisi economica internazionale ha richiamato l'attenzione sull'importanza di una crescita sostenibile inclusiva e stabile, basata sulla lotta alla povertà, il rispetto dei diritti umani, del lavoro e dell'ambiente. In risposta alla crisi, a livello europeo e internazionale, sono state valorizzate e rilanciate dai Governi le iniziative e gli strumenti per favorire la condotta responsabile delle imprese, dalla rinnovata strategia europea per la Responsabilità Sociale delle Imprese [...] agli orientamenti ONU e OCSE. In questo quadro, la strategia del Governo italiano pone l'accento sull'importanza del ruolo dell'impresa nella società e sulla gestione responsabile delle attività economiche quale veicolo di creazione di valore, a mutuo vantaggio delle imprese, dei cittadini e delle comunità (Piano d'azione nazionale sulla responsabilità sociale di impresa, 2012-2014, par.1, pag.3).

dell'imprenditore, un impegno "morale" attraverso il quale l'imprenditore adotta politiche aziendali ad alto impatto sociale o ambientale. Dall'altro lato, l'Italia è il Paese capofila nella filiera delle Società Benefit nell'ambito dell'Unione Europea e il primo fuori dagli Stati Uniti di America ad aver dato riconoscimento giuridico ad un modo di creare profitto che non distrugge valore, ma, rigenera le persone, l'ambiente e gli altri portatori di interesse.

## ***2. L'analisi della legge n. 208/2015 (Legge di stabilità per il 2016).***

La disciplina delle Società Benefit è rappresentata dai nove commi della legge di stabilità per il 2016 dal n. 376 al n. 384 ai quali sono annessi due allegati relativi le caratteristiche dello standard di valutazione esterno, nonché le aree oggetto della valutazione. Di seguito, analizzeremo ogni comma nel dettaglio per comprendere meglio il fenomeno delle Società Benefit.

***Comma 376<sup>6</sup>.*** *Le disposizioni previste dai commi dal presente al comma 382 hanno lo scopo di promuovere la costituzione e favorire la diffusione di società, di seguito denominate "società benefit", che nell'esercizio di una attività economica, oltre allo*

---

<sup>6</sup> L. 208/2015.

*scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse.*

Fin da subito, il legislatore ha voluto porre l'accento sull'elemento identitario delle Società Benefit, ossia la possibilità di svolgere un'attività economica non solo per dividerne gli utili, ma, anche per perseguire “*una o più finalità di beneficio comune*”. È chiaro, dunque, che la disciplina in esame si rivolge agli enti “for profit” i quali ora possono legittimamente perseguire finalità di più ampio respiro e valore sociale. Gli enti “non profit”, invece, indicano nell'oggetto sociale la volontà di esercitare un'attività economica organizzata secondo fini di utilità sociale. Si tratta di enti che non rientrano nella ratio della disciplina che stiamo esaminando, che è quella di coniugare lo scopo di lucro con il perseguimento del beneficio comune. Nulla vieta a questi enti – come le cooperative sociali e le imprese sociali- di mutare la propria forma organizzativa e di divenire SB<sup>7</sup>.

Il legislatore ha volutamente lasciato ampia libertà alle Società Benefit di scegliere le finalità di beneficio comune da perseguire e tali finalità

---

<sup>7</sup> Abbreviazione di Società Benefit.

devono essere perseguite durante lo svolgimento dell'attività economica, non come un fatto aggiuntivo e indipendente. Ci si chiede se il beneficio debba attenersi al core business della società, diventando *centrale* quanto il raggiungimento del profitto oppure possa trovare attuazione con altre modalità. Ci sono due ipotesi relative a questo interrogativo: secondo la prima ipotesi, le finalità di beneficio comune si traducono in mere erogazioni di fondi a sostegno di iniziative "benefiche". Alcune SB hanno fatto questa scelta, anche se risulta essere una scelta poco sufficiente. L'obiettivo è ben diverso e più "impegnativo": legare in maniera stretta il beneficio all'attività aziendale. La seconda ipotesi ha visto altre Società Benefit fare una scelta diversa e più conforme a quanto appena detto, ossia qualificarsi "Benefit" strutturandosi come *low-profit* e quindi prevedendo statutariamente l'accantonamento di una parte degli utili per destinarla a finalità di beneficio comune. Ad esempio, si pensi al caso di Banca Prossima, la prima B corp bancaria in Italia che ha creato un fondo di garanzia per ampliare la possibilità di accesso al credito o ancora reinvestire gli utili in ricerca o attività di incubatore per Start Up come Make a Cube<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoCivile/2017-05-30/le-societa-benefit-punto-normativa-italia-125721.php> Dossier Diritto, Le Società Benefit – Consultato 23/04/2018.

Facciamo un passo indietro e poniamoci questo interrogativo: “*Le finalità di beneficio comune devono porsi in stretta relazione con il processo produttivo aziendale?*”. La normativa non lo prescrive anche se, essendo una SB una società che nell’esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, persegue una o più finalità di beneficio comune e opera in modo responsabile, sostenibile e trasparente, è plausibile ritenere che gli obiettivi di beneficio comune debbano porsi in stretta connessione con il processo produttivo (produzione di beni o erogazione di servizi) proprio della società. Ad esempio, rientrano fra gli estremi di beneficio comune il ricorso, nell’ambito dell’attività di impresa, a fonti di energia rinnovabile o a fornitori a “km.0”, così come le politiche adottate a sostegno delle famiglie dei dipendenti (es. welfare aziendale, conciliazione casa-lavoro, asili nido aziendali). Quanto detto, tuttavia, non preclude la possibilità che la società possa perseguire anche obiettivi di carattere più generali di sostegno alla comunità territoriale (es. iniziative culturali, sociali, ambientali)<sup>9</sup>.

**Comma 377<sup>10</sup>.** *Le finalità di cui al comma 376 sono indicate specificatamente nell’oggetto sociale della società benefit e sono perseguite mediante una gestione*

---

<sup>9</sup>[http://www.camcomtaranto.gov.it/Doc\\_Pdf/Promozione/2017/20171024\\_guida\\_SBTaranto\\_agg\\_ott17.pdf](http://www.camcomtaranto.gov.it/Doc_Pdf/Promozione/2017/20171024_guida_SBTaranto_agg_ott17.pdf) Focus 2: Beneficio Comune e attività caratteristica dell’impresa. *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione*. Consultato il 22/04/2018.

<sup>10</sup> L. 208/2015.

*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.*

Il comma appena citato individua chi può costituirsi o trasformarsi in Società Benefit, ovvero “*le società di cui al libro V, titoli V e VI, del codice civile*”. Quindi, le società semplici (s.s.), le società in nome collettivo (s.n.c.), le società in accomandita semplice (s.a.s.), le società per azioni (S.p.A.), le società in accomandita per azioni (S.a.p.A.) e le società a responsabilità limitata (s.r.l.) possono conformarsi come Società Benefit. Lo stesso vale per le società del libro V, titolo VI, ossia le società cooperative e le mutue assicuratrici. L'espressione *società benefit* si riferisce ad uno *status* e non ad una nuova veste giuridica di enti “for profit” che intendono perseguire, accanto allo scopo di distribuire gli utili, finalità di beneficio comune volte ad ottenere un impatto positivo sulla società civile e sull'ambiente, operando in maniera responsabile, sostenibile e trasparente.

**Comma 378<sup>11</sup>.** *Ai fini di cui ai commi da 376 a 382, si intende per:*

---

<sup>11</sup> L. 208/2015

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 comune;

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

Il comma 378 è la norma di riferimento in cui il legislatore ha voluto far chiarezza su specifiche definizioni che riguardano il mondo Benefit. Come già detto, il *beneficio comune* è l’elemento che ha mutato la genetica del modello di impresa in un contesto che sta cambiando completamente, si pensi alla riforma del Terzo settore e allo sforzo dello Stato di considerare nel proprio bilancio e nella propria programmazione economica grandezze qualitative inedite che hanno fatto la loro concreta



apparizione nel Def 2017, come il Bes (Benessere Equo e Sostenibile)<sup>12</sup>.

L'espressione beneficio comune sintetizza perfettamente quello che sta accadendo oggi: *il sociale entra nella produzione di ricchezza, condizionandola.*

La frase "*altri portatori di interesse*" mette in evidenza come le scelte poste in essere da una SB si riflettano non solo sui soci – stakeholders – ma, soprattutto, su un gruppo eterogeneo di portatori di interesse che, direttamente o indirettamente, è coinvolto dall'attività aziendale. Si tratta dei *lavoratori, dei clienti, dei fornitori, dei finanziatori, dei creditori, della pubblica amministrazione e della società civile*: soggetti che si pongono rispetto alla società in una posizione di differenza, essendo portatori di un interesse specifico e influente<sup>13</sup>.

I punti c) e d) del comma 378 fanno riferimento alla relazione annuale sul beneficio comune che deve essere allegata al bilancio di esercizio. Si tratta di un documento fondamentale che deve indicare l'impegno nell'avanzamento delle attività declinate nel piano per il raggiungimento del beneficio comune ma anche e soprattutto i risultati ottenuti. Il

---

<sup>12</sup> <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoCivile/2017-05-30/le-societa-benefit-punto-normativa-italia-125721.php> Dossier Diritto, *le Società Benefit* – Consultato 23/04/2018.

<sup>13</sup>C. BAUCO, G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, L. MAGRASSI - *Le Società Benefit (Parte III), qualificazione giuridica e spunti innovativi*, Roma 31 gennaio 2017, pp.9-10, Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

documento da redigersi dovrebbe contenere in premessa un'adeguata nota metodologica che dichiari gli standard applicati, anche diversi per diversi indicatori, ed i principi adottati; inoltre, è opportuno che sia esplicitato il grado di conformità agli standard prescelti specificando e giustificando eventuali deroghe.

Il legislatore ha voluto far luce sulla tipologia dello *standard di valutazione esterno*, le cui caratteristiche sono indicate nell' Allegato 4 annesso alla L. 208/2015 e sulle *aree di valutazione*, stabilite dall' Allegato 5.

**Comma 379<sup>14</sup>.** *La società benefit, fermo restando quanto previsto nel codice civile, deve indicare, nell'ambito del proprio oggetto sociale, le finalità specifiche di beneficio comune che intende perseguire. Le società diverse dalle società benefit, qualora intendano perseguire anche finalità di beneficio comune, sono tenute a modificare l'atto costitutivo o lo statuto, nel rispetto delle disposizioni che regolano le modificazioni del contratto sociale o dello statuto, proprie di ciascun tipo di società; le suddette modifiche sono depositate, iscritte e pubblicate nel rispetto di quanto previsto per ciascun tipo di società dagli articoli 2252, 2300 e 2436 del codice civile. La società benefit può introdurre, accanto alla denominazione sociale, le parole:*

---

<sup>14</sup> L. 208/2015.

*«Società benefit» o l'abbreviazione: «SB» e utilizzare tale denominazione nei titoli emessi, nella documentazione e nelle comunicazioni verso terzi.*

Il legislatore impone, al fine di costituire una società benefit, l'obbligo di indicare nell'oggetto sociale le finalità di beneficio comune che si intendono perseguire in maniera dettagliata. Questo perché, come già detto, le finalità di beneficio comune non sono fini a se stesse, indipendenti dal core business aziendale, ma, al contrario, si intrecciano all'attività aziendale divenendo un unico oggetto sociale. Lo stesso vale per quelle società già esistenti che vogliono trasformarsi in SB, in questo caso dovranno modificare l'atto costitutivo o lo statuto.

Per quanto concerne l'aggiunta delle parole "Società Benefit" o dell'abbreviazione "SB" accanto alla denominazione sociale, il legislatore lascia un certo margine di autonomia alle società già divenute "Benefit". L'acronimo "SB" può essere inserito anche nei titoli emessi, nella documentazione e nelle comunicazioni verso terzi. Per quanto scontato possa essere, questa sigla ha un grande valore. È il simbolo di chi ha deciso di far parte di questo cambiamento epocale, è una sorta di bollino che vuol comunicare agli interlocutori l'entità e la qualità di quella società, il progetto che porta avanti che va oltre al semplice tornaconto di utili. Un

elemento che fra qualche anno farà davvero la differenza tra fare impresa e *fare impresa in modo intelligente*.

L'analisi della disciplina delle Società Benefit continua nei due sottocapitoli successivi, nei quali si vuole sottolineare il ruolo nonché la responsabilità degli amministratori (commi 380 e 381) e la relazione di valutazione del beneficio comune (commi 382, 383 e 384).

### ***2.1 Il ruolo degli amministratori.***

*Comma 380. La società benefit è amministrata in modo da bilanciare l'interesse dei soci, il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi delle categorie indicate nel comma 376, conformemente a quanto previsto dallo statuto. La società benefit, fermo quanto disposto dalla disciplina di ciascun tipo di società prevista dal codice civile, individua il soggetto o i soggetti responsabili a cui affidare funzioni e compiti volti al perseguimento delle suddette finalità.*

La prima parte del comma 380 stabilisce che la gestione delle Società Benefit debba perseguire obiettivi ulteriori rispetto a quelli riconducibili al corretto raggiungimento degli obblighi statutari e quelli legali; si tratta di obblighi direttamente riconducibili alla tipicità dell'oggetto sociale delle SB. Nel perseguimento dell'oggetto sociale, infatti, gli amministratori possono derogare ai criteri di massimizzazione del profitto

e dell'incremento della partecipazione sociale per conseguire lo scopo aggiuntivo, rappresentato dal beneficio comune, ferma restando la piena autonomia e la discrezionalità nelle scelte di gestione. Ad esempio, nell'amministrare una Società Benefit S.p.A. gli amministratori saranno tenuti ad adottare la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze anche con riferimento al beneficio comune, il che comporta che gli amministratori *"... prendano in considerazione l'impatto delle loro decisioni nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse, oltre che sul valore per gli azionisti e agiscano con una maggiore trasparenza verso i soggetti terzi..."*<sup>15</sup>.

La seconda parte del comma 380 indica che la SB dovrà individuare quel soggetto o quei soggetti responsabili che dovranno svolgere specifici compiti per raggiungere gli obiettivi di lucro e di beneficio comune. Le modalità attraverso cui individuare il soggetto o i soggetti responsabili sono previsti dalla legge e variano sulla base del tipo societario prescelto nonché su quello concretamente impiegato e sulle previsioni dell'atto costitutivo. Inoltre, data la genericità del comma successivo (n.381), nulla

---

<sup>15</sup> C. BAUCO, G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, L. MAGRASSI – Op. Cit. *Le Società Benefit (Parte III), qualificazione giuridica e spunti innovativi* – p.13, Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

esclude che l'obbligo ricada propria sulla figura degli amministratori. Infatti, la legge chiarisce che l'inosservanza degli obblighi di cui al comma 380 possa configurarsi come inadempimento dei doveri imposti agli amministratori dalla legge e dallo statuto: emerge quindi l'ulteriore dovere a cui gli amministratori devono uniformarsi. Ancora, non è da escludersi l'ipotesi che il responsabile possa essere una nuova figura interna all'organizzazione, anche se la legge non chiarisce questo punto. Certamente non siamo dinanzi ad un nuovo organo legato al Società Benefit. Ne consegue che il responsabile o i responsabili, laddove la società opti per una composizione collegiale, possano coincidere con funzioni preesistenti all'interno dell'organizzazione societaria ovvero con soggetti esterni alla società, dotati di particolari competenze e all'occorrenza di specifica professionalità. Tali competenze e professionalità, si intende, muteranno al mutare dei compiti attribuiti nell'atto costitutivo al responsabile. Con riferimento al contenuto dell'incarico conferito al soggetto responsabile, sarà la stessa SB a delimitarne gli ambiti, attribuendo compiti di monitoraggio sull'attività degli amministratori in relazione al perseguimento delle finalità di beneficio comune ovvero declinando i compiti come attività di supporto agli stessi amministratori per raggiungere le finalità di beneficio comune,

nel rispetto del bilanciamento degli interessi contrapposti. In ogni circostanza sarebbe opportuno designare un consulente, ovvero un professionista esterno, in possesso dei requisiti professionali in relazione alla materia sociale d'impresa rinvenibile dall'oggetto sociale<sup>16</sup>.

*Comma 381. L'inosservanza degli obblighi di cui al comma 380 può costituire inadempimento dei doveri imposti agli amministratori dalla legge e dallo statuto. In caso di inadempimento degli obblighi di cui al comma 380, si applica quanto disposto dal codice civile in relazione a ciascun tipo di società in tema di responsabilità degli amministratori.*

Se da un lato il comma 380 prevede espressamente che la società benefit debba essere amministrata bilanciando gli interessi lucrativi degli *shareholders* – i soci – con il perseguimento delle finalità di beneficio comune e gli interessi dei vari *stakeholders*, il comma 381 d'altro canto richiama la disciplina del codice civile in tema di responsabilità degli amministratori nelle ipotesi in cui questi non dovessero adempiere agli obblighi di cui al comma precedente<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Cfr. C. BAUCO, G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, L. MAGRASSI – Op. Cit. *Le Società Benefit (Parte III), qualificazione giuridica e spunti innovativi* – pp.15-16, Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

<sup>17</sup> Cfr. A. MONORITI, L. VENTURA – *La società benefit: la nuova dimensione dell'impresa italiana*, in *La Rivista nel diritto*, Luglio -Agosto 2016, p.1130.

## ***2.2 La valutazione dell'impatto sociale.***

I doveri e le responsabilità degli amministratori assumono un certo spessore con la costituzione/trasformazione in Società Benefit e tra questi emerge l'obbligo – ma potremmo definirlo anche il “dovere morale” - di trasparenza nei confronti di shareholders e stakeholders, attraverso la redazione di una relazione annuale concernente il perseguimento del beneficio comune.

***Comma 382.*** *Ai fini di cui ai commi da 376 a 384, la società benefit redige annualmente una relazione concernente il perseguimento del beneficio comune, da allegare al bilancio societario e che include:*

*a) la descrizione degli obiettivi specifici, delle modalità e delle azioni attuati dagli amministratori per il perseguimento delle finalità di beneficio comune e delle eventuali circostanze che lo hanno impedito o rallentato;*

*b) la valutazione dell'impatto generato utilizzando lo standard di valutazione esterno con caratteristiche descritte nell'allegato 4 annesso alla presente legge e che comprende le aree di valutazione identificate nell'allegato 5 annesso alla presente legge;*

*c) una sezione dedicata alla descrizione dei nuovi obiettivi che la società intende perseguire nell'esercizio successivo.*



A ben vedere, il precedente della relazione particolareggiata prevista nel comma 382 può rinvenirsi, ancorché con dovute differenze, nell'art. 2545 c.c. che impone agli amministratori e ai sindaci, delle società cooperative, nelle relazioni annuali redatte ai sensi dell'art. 2428 c.c. e dell'art. 2429 c.c. di indicare specificatamente i criteri seguiti nella gestione sociale per il conseguimento dello scopo mutualistico<sup>18</sup>.

La relazione rappresenta indubbiamente il punto cardine della disciplina in esame, funzionale a rendere edotti i terzi non solo circa gli obiettivi raggiunti in termini di beneficio comune, ma anche circa gli obblighi programmatici di cui la società decide di farsi carico<sup>19</sup>.

***Comma 383.** La relazione annuale è pubblicata nel sito internet della società, qualora esistente. A tutela dei soggetti beneficiari, taluni dati finanziari della relazione possono essere omessi.*

Il comma 383 prevede la pubblicazione della relazione annuale sul sito internet della società, se esistente. Ciò non vuol dire che siano precluse altre forme di pubblicità.

---

<sup>18</sup> C. BAUCO, G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, L. MAGRASSI – Op. Cit. *Le Società Benefit (Parte III), qualificazione giuridica e spunti innovativi* – p.17, Fondazione Nazione dei Commercialisti.

<sup>19</sup> A. MONORITI, L. VENTURA – Op. Cit. *La società benefit: la nuova dimensione dell'impresa italiana*, in *La Rivista nel diritto*, Luglio-Agosto 2016, p.1131.

Infine, allo scopo di tutelare i terzi, la legge n.208/2015 ha previsto il monitoraggio sull'operato delle Società Benefit attraverso l'Autorità garante per la concorrenza e il mercato (AGCM), in particolare nei confronti di quelle SB che, senza giustificato motivo e in modo reiterato, non perseguono le finalità di beneficio comune<sup>20</sup>

*Comma 384. La società benefit che non persegua le finalità di beneficio comune è soggetta alle disposizioni di cui al decreto legislativo 2 agosto 2007, n. 145, in materia di pubblicità ingannevole e alle disposizioni del codice del consumo, di cui al decreto legislativo 6 settembre 2005, n. 206. L'Autorità garante della concorrenza e del mercato svolge i relativi compiti e attività, nei limiti delle risorse disponibili e senza nuovi o maggiori oneri a carico dei soggetti vigilati.*

## **Allegato 4**

### **(articolo 1, comma 378)**

#### **Standard di Valutazione Esterno**

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

*1. Esauriente e articolato nel valutare l'impatto della società e delle sue azioni nel perseguire la finalità di beneficio comune nei confronti di persone, comunità, territori*

---

<sup>20</sup> AS n.1882, p.4

*e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni e altri portatori di interesse;*

*2. Sviluppato da un ente che non è controllato dalla società benefit o collegato con la stessa;*

*3. Credibile perché sviluppato da un ente che:*

a) ha accesso alle competenze necessarie per valutare l'impatto sociale e ambientale delle attività di una società nel suo complesso;

b) utilizza un approccio scientifico e multidisciplinare per sviluppare lo standard, prevedendo eventualmente anche un periodo di consultazione pubblica.

*4. Trasparente perché le informazioni che lo riguardano sono rese pubbliche, in particolare:*

a) i criteri utilizzati per la misurazione dell'impatto sociale e ambientale delle attività di una società nel suo complesso;

b) le ponderazioni utilizzate per i diversi criteri previsti per la misurazione;

c) l'identità degli amministratori e l'organo di governo dell'ente che ha sviluppato e gestisce lo standard di valutazione;

d) il processo attraverso il quale vengono effettuate modifiche e aggiornamenti allo standard;

e) un resoconto delle entrate e delle fonti di sostegno finanziario dell'ente per escludere eventuali conflitti di interesse.

## **Allegato 5**

### **(articolo 1, comma 378)**

#### **Aree di Valutazione**

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

*1. Governo d'impresa, per valutare il grado di trasparenza e responsabilità della società nel perseguimento delle finalità di beneficio comune, con particolare attenzione allo scopo della società, al livello di coinvolgimento dei portatori d'interesse, e al grado di trasparenza delle politiche e delle pratiche adottate dalla società;*

*2. Lavoratori, per valutare le relazioni con i dipendenti e i collaboratori in termini di retribuzioni e benefit, formazione e opportunità di crescita personale, qualità dell'ambiente di lavoro, comunicazione interna, flessibilità e sicurezza del lavoro;*

*3. Altri portatori d'interesse, per valutare le relazioni della società con i propri fornitori, con il territorio e le comunità locali in cui opera, le azioni di volontariato, le donazioni, le attività culturali e sociali, e ogni azione di supporto allo sviluppo locale e della propria catena di fornitura;*

*4. Ambiente, per valutare gli impatti della società, con una prospettiva di ciclo di vita dei prodotti e dei servizi, in termini di utilizzo di risorse, energia, materie prime, processi produttivi, processi logistici e di distribuzione, uso e consumo e fine vita.*

Le indicazioni contenute nell'allegato 4 in materia di *standard di valutazione esterno* non si discostano molto dall'idea principale proposta da B-Lab<sup>21</sup>. L'utilizzo dei più diffusi standard internazionali, GRI (Global Reporting Initiative), oppure l'ISO 26000 (International Standardization Organization), sembrerebbe senz'altro poter rispondere a tale dettato. Se è così, allora, mentre è chiaro che un'istituzione come l'Antitrust ha ora il potere/compito di vigilare sul "commitment" auto-imposti dalla società, rimane anche chiara una sostanziale libertà di ciascuna Società Benefit di poter utilizzare lo standard più consono alla sua vita aziendale<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> **B Lab** è un ente non-profit con sede a Wayne, Pennsylvania, che ha creato e promuove la certificazione B Corporation. La "B" sta per beneficio e certifica le aziende che volontariamente soddisfano determinati standard di trasparenza, responsabilità e sostenibilità. L'obiettivo è creare valore per la società, un impatto positivo sulle persone e sull'ambiente non solo per gli attori tradizionali come gli azionisti.

<sup>22</sup> G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA – *Le società benefit, la nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment* – Roma 15 maggio 2016, p.23, Fondazione Nazione dei Commercialisti.

## Capitolo Secondo

### B corp & Benefit Corporation

SOMMARIO: 1. LE ORIGINI DEL MONDO “BENEFIT”. – 1.1. COME OTTENERE LA CERTIFICAZIONE B CORPORATION PASSO DOPO PASSO. – 2. LA LEGITTIMAZIONE DELLE BENEFIT CORPORATION NASCE NEGLI USA. – 3. LE B CORP APPRODANO IN ITALIA.

#### *1. Le origini del mondo “Benefit”.*

Le aziende sono, da sempre, chiamate a generare nuova produttività, offrire posti di lavoro e diffondere innovazione. Sappiamo anche che lo scopo principale, se non l’unico, di ogni azienda è quello di creare valore aggiunto distribuito sotto forma di utili a una compagine sociale ristretta. Ci sono stati alcuni casi di aziende che, oltre a servire gli shareholders, hanno dedicato le proprie energie alle persone, al territorio in cui operano, nonché all’ambiente. Tuttavia, questo non basta. Inevitabilmente, anche queste aziende determineranno un sistemico degrado della società e dell’ambiente perché questi fattori ancora non rientrano nell’attuale paradigma economico.

È da questa situazione di crisi degli obiettivi aziendali da perseguire che nasce un nuovo modo di fare impresa. In realtà, non si tratta di un metodo

mai conosciuto prima; si tratta di rivalutare quel metodo che non funziona più. Allora cos'è che non funziona come dovrebbe? Semplicemente, i tempi sono mutati. Le società sono mutate. Gli obiettivi aziendali sono mutati. I consumatori si sono evoluti e, dunque, anche le loro esigenze. Ma, soprattutto, l'ambiente in cui opera oggi una società è in continuo cambiamento. Un cambiamento molto rapido a cui bisogna star dietro, anzi al quale bisogna prendere parte.

Sono le Benefit Corporation ad aver preso parte a questo cambiamento rivoluzionario, società che nascono con l'intento di coniugare la prospettiva lucrativa con una o più finalità di carattere sociale e/o ambientale. In questo modo, le Benefit Corporation creano un vantaggio pubblico rivolto alla comunità e all'ambiente. Gli amministratori possono legittimamente porre in essere delle scelte che vanno al di là della massimizzazione del profitto e che tengono conto anche delle necessità degli stakeholders.

Potremmo parlare di evoluzione sostanziale della responsabilità sociale d'impresa piuttosto che di una forma di impresa sociale. Se la responsabilità sociale d'impresa è una mera politica di autoregolamentazione cui la società, volontariamente, decide di sottoporsi rendendo la propria *mission* e il proprio *business model* "etico" e

“socialmente responsabile”, attraverso la costituzione di una Benefit Corporation si fa un ulteriore passo in avanti, sottoponendo la società alla direzione nonché alla valutazione della responsabilità sociale. Dunque, si può valutare una Benefit Corporation come *una società che fa Corporate Social Responsibility con Commitment*<sup>23</sup>.

Le Benefit Corporation sono state concepite negli Stati Uniti d’America nel corso dell’ultimo decennio. La promozione del nuovo orientamento aziendale è avvenuta su tre diversi fronti:

- ✓ Economico: una non profit s’incarica di analizzare quali delle aziende presenti su un territorio si comportano come una “B-Corp” e quali no;
- ✓ Giuridico: promuovere (fare lobbying) affinché vi sia la presenza della fattispecie “Benefit Corporation” nel diritto societario;
- ✓ Aziendalistico: promuovere la diffusione nel mercato di uno specifico standard di valutazione delle aziende.

Ancor prima dell’entrata in vigore della disciplina che riconosce lo *status* di Benefit Corporation a quelle società che hanno un *duplice oggetto*

---

<sup>23</sup> G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- *Le Società Benefit: la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment*. Roma 15 maggio 2016, Fondazione Nazionale dei Commercialisti.



*sociale*, nel giugno del 2006 tre imprenditori di successo nonché ex compagni di università a Stanford e amici da più di vent'anni, Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy danno vita a *B Lab* l'ente non profit che rilascia la *certificazione B Corporation* a quelle aziende che rispettano i più alti standard di scopo, responsabilità e trasparenza. *B-Corp* e le *Benefit Corporation* sono due fenomeni per molti versi distinti, la prima (B-Corp) deriva da una certificazione indipendente rilasciata dall'ente B Lab, mentre, la seconda (Benefit Corporation) è un istituto giuridico. Inoltre, non sempre nei territori in cui si sviluppano molte aziende certificate B-Corp ci sono leggi che danno dignità giuridica alle Benefit Corporation e viceversa.

Prima di approfondire la storia delle B Corp, ritorniamo indietro e analizziamo le ragioni e gli eventi che hanno portato all'ideazione della "strategia B".

Come già detto, la visione tradizionalista della corporate governance vede l'azienda come un'entità orientata unicamente al profitto, da realizzarsi all'interno del recinto descritto dalla legislazione (nazionale e internazionale) in cui l'impresa opera<sup>24</sup>. Si tratta però di un approccio

---

<sup>24</sup> Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine, p. SM17.

ormai quasi del tutto superato, in diverse forme e con diversi orientamenti talvolta distinti tra loro; già infatti l'idea stessa di Corporate Social Responsibility, largamente accettata, supera la teoria del “solo profitto”.

Nell'analisi dell'evoluzione aziendalistica americana, è tuttavia importante tenere in dovuta considerazione il ruolo che ha giocato la tradizione di *common-law*, tipica dei paesi anglosassoni. Diversi passaggi epocali sono stati segnati da importanti sentenze piuttosto che da innovazioni legislative. Si pensi alla sentenza del 1919, processo *Dodge vs. Ford*, che ha consolidato la posizione della “shareholders supremacy” con la quale si stabilì che gli azionisti avevano il diritto a massimizzare, con ogni modo lecito, i propri profitti<sup>25</sup>.

Col tempo, la “tenuta” politica e concettuale di questa sentenza è venuta meno; infatti, gli amministratori si sono resi conto di quanto gli aspetti sociali e ambientali fossero fattori critici per il successo e la determinazione di un vantaggio competitivo. La giurisprudenza statunitense ha maturato, gradualmente, l'applicazione di un “*business judgment rule*” che, quanto meno per le decisioni ordinarie, poteva prevedere che un amministratore non avrebbe violato il proprio dovere

---

<sup>25</sup> G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment*.

fiduciario agendo, informato, in buona fede e nel miglior interesse della società. Si è purtroppo trattato di una misura insufficiente; prova ne sia che tale business judgment rule è rimasto, comunque, subordinato agli interessi degli azionisti. Naturale fu, a questo punto, l'esigenza di circoscrivere "almeno" le responsabilità degli amministratori; furono così adottati da numerosi Stati americani, fin dal 1983, i cosiddetti "*constituency statutes*" cioè degli atti normativi che consentono agli amministratori, nell'esercizio della loro attività, di considerare, oltre agli interessi degli azionisti (shareholders) anche quelli di altri portatori di interessi (stakeholders). Da sottolineare, comunque, che i "*constituency statutes*" permettono, ma non obbligano, gli amministratori a perseguire interessi di diverse categorie di stakeholder<sup>26</sup>.

L'adozione di questi atti, che peraltro non è stata generalizzata a livello federale, non ha chiarito completamente come una società commerciale tradizionale possa promuovere obiettivi sociali e, soprattutto, ha mantenuto un largo margine di discrezionalità circa le decisioni che un giudice, nel merito di una causa, abbia la possibilità di prendere. Ciò ha fatto maturare definitivamente la consapevolezza che "il modello

---

<sup>26</sup> J. S. Hiller. *The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility*, in *Journal of Business Ethics*, 2013, Vol. 118, 289-290.

tradizionale di società limita il modo in cui gli imprenditori socialmente responsabili possono utilizzare il veicolo societario per perseguire il benessere sociale”<sup>27</sup>. Sempre negli Stati Uniti, una prima risposta all’emergente bisogno di strutture giuridiche più adeguate allo scopo, è arrivata con il riconoscimento, da parte di diversi Stati, di una nuova tipologia di società, la “*Low profit limited liability company (L3C)*” che, compenetra i vantaggi delle società a responsabilità limitata tradizionali (LLC) con i benefici sociali delle organizzazioni non profit. Tuttavia, pur possedendo una struttura legale che facilita gli investimenti a finalità sociale, questo istituto non è tale da soddisfare appieno il mondo for profit in quanto si tratta di una “business entity” che deve avere come obiettivo primario la realizzazione di uno scopo socialmente utile e non la massimizzazione del reddito; si tratta, in definitiva, di un “ibrido” che consente un avvicinamento del settore non profit al profit, pur mantenendo le tipiche agevolazioni fiscali del primo<sup>28</sup>.

La rigidità delle funzioni e delle prerogative delle imprese ha quindi generato, negli USA, l’esigenza di pervenire ad un’entità giuridica che

---

<sup>27</sup>M. Deskins, *Benefit Corporation legislation, version 1.0. A breakthrough in stakeholder rights?* Lewis & Clark Law Review, 2011, Vol. 15.

<sup>28</sup>G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment.*

incorporasse, al contempo, esigenze for-profit con esigenze non profit:  
*“For most of the twentieth century, for-profit corporations have been regarded as a type of legal monolith solid, unchanging fabrications of the law (...) markers on legal landscape that stood in sharp contrast to their equally monolithic antithesis, the non-profit corporation”*<sup>29</sup>.

Ed è proprio in questo contesto di rigidità che si può collocare la strategia posta in essere da B-Lab, la non profit fondata da Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy. La prospettiva di concepire, cioè, in laboratorio un *“quarto settore”* capace di far convergere diversi orientamenti economici, giuridici ed organizzativi: *“We envision a new sector of economy, which harnesses the power of private enterprise to create public benefit”* (B-Lab, 2013).

B Lab si propone tre obiettivi principali:

1. Favorire la nascita di una community di imprese (le Certified B Corp<sup>TM</sup>) che perseguono obiettivi sociali e ambientali e *“allargano”* la propria responsabilità nei confronti dei principali stakeholder, inserendo la creazione di valore condiviso come elemento statutario vincolante;

---

<sup>29</sup> R. Robson. *A new look at Benefit Corporations: Game Theory and Game Changer*, American Business Law Journal, 2015, Vol. 52, Issue 3, pp. 501-555.

2. Favorire lo sviluppo di un contesto legislativo idoneo a riconoscere la forma giuridica dell'impresa for benefit (Benefit Corporation);
3. Sviluppare un innovativo standard per la valutazione aziendale, il GIIRS (Global Impact Investing Rating System) capace di superare i tradizionali sistemi di rating e drenare importanti risorse verso investimenti "impact", cioè dedicati ad aziende strategicamente orientate alla creazione di valore collettivo<sup>30</sup>.

La visione di B Lab è che un giorno tutti gli impatti ambientali e sociali di un'azienda siano misurati in maniera altrettanto completa e solida quanto lo sono i risultati economici. In questo modo, le aziende inizieranno a competere per essere le migliori *per* il mondo e potranno contribuire a creare una prosperità durevole e diffusa. Il modello di B Corporation, oggi, è presente in 50 Paesi del mondo e, dal 2012, anche in Europa, principalmente in due modi:

1. Attraverso le B Corp certificate e la diffusione del protocollo di misura degli impatti online *B Impact Assessment*;

---

<sup>30</sup> I. CRISTINA, MIXURA – *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.

2. Attraverso le B Corp certificate, il protocollo di misura e la forma giuridica Benefit Corporation disponibile in 32 stati Usa e in Italia, dove è stata introdotta con la denominazione di Società Benefit dal 1° gennaio 2016<sup>31</sup>.

La certificazione B Corp identifica le aziende a più alta performance di impatto: la si può ottenere solo dopo avere misurato tutte le attività dell'azienda attraverso il *protocollo B Impact Assessment* ed avere verificato con B Lab il superamento di una selettiva soglia di qualifica. Ad aprile 2017, solo 2.100 aziende fra le prime 55.000 che hanno iniziato il BIA hanno raggiunto questo traguardo. B Lab è partita fin dalle origini, nel 2006, da una prospettiva di materialità: per questo ha sviluppato prima il protocollo di misurazione degli impatti, il B Impact Assessment (BIA), rendendolo disponibile gratuitamente online a qualsiasi azienda volesse misurare i propri impatti economici, sociali e ambientali attraverso uno strumento specializzato per questa specifica finalità. Il BIA negli anni è diventato anche il più diffuso strumento al mondo, già utilizzato da oltre 55.000 aziende, in 140 settori e in 50 Paesi diversi. Durante i primi anni, l'impegno di B Lab e del nascente movimento Benefit è stato di fare emergere le B Corp certificate, ovvero quelle aziende che, operando già

---

<sup>31</sup> <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoCivile/2017-05-30/le-societa-benefit-punto-normativa-italia-125721.php> *Dossier Diritto, Le Società Benefit*. Consultato 28/04/2018.

secondo un modello rigenerativo, potessero dimostrare la possibilità di un modo radicalmente nuovo di condurre un business for profit. Queste sono le aziende che misurano il proprio impatto, lo verificano con B Lab e superano una soglia di 80 punti su una scala da 0 a 200 del B Impact Assessment (meno del 5% di tutte le aziende che si misurano con il BIA superano gli 80 punti). Il BIA esiste in oltre 100 versioni per consentire un benchmark accurato e quindi una misurazione attendibile in base a settore di appartenenza, dimensioni e area geografica in cui una data azienda opera<sup>32</sup>.

Solo in seguito è iniziata un'azione di *policy making* finalizzata ad allineare e proteggere la missione profondamente innovativa e più “voluta” delle Benefit Corporation. B Lab dal 2007, insieme alle prime B Corp certificate, si è attivata per promuovere il modello giuridico Benefit, fino a giungere all'approvazione della prima legge che istituiva le Benefit Corporation in Maryland, nel 2010. È bene sottolineare che non si tratta di un modello simile alle Imprese Sociali o di una evoluzione del non profit ma di una trasformazione positiva dei modelli dominanti di impresa a scopo di lucro, per renderli più adeguati alle grandi sfide globali e alle

---

<sup>32</sup> <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoCivile/2017-05-30/le-societa-benefit-punto-normativa-italia-125721.php> Dossier Diritto, *Le Società Benefit*. Consultato 28/04/2018.



opportunità dei mercati del XXI secolo. Né le Benefit Corporation, né le Società Benefit godono di incentivi o sgravi fiscali o di altro tipo e non comportano, quindi, alcun costo per i contribuenti. Il modello Benefit, oggi, sta diventando sempre più rilevante anche per grandi aziende: il Ceo di Danone, Emmanuel Faber, il 27 aprile 2017, ha dichiarato in sede di assemblea generale che DanoneWave, azienda appena acquisita da Danone negli Usa, è diventata Benefit Corporation (ad oggi, la più grande al mondo) e appena possibile raggiungerà la qualifica di B Corp. Nella stessa assemblea, Faber ha annunciato che l'intero gruppo Danone, che fattura oltre 27 miliardi di euro, ha nel proprio piano strategico il conseguimento della qualifica di B Corp<sup>33</sup>.

### ***1.1 Come ottenere la certificazione B corporation passo dopo passo.***

Le aziende non sono tutte uguali. La maggior parte dei business dicono di mettere le persone al centro, di creare benessere per le persone e la società. Ma quante lo fanno veramente e quando invece è solo marketing? Il paradigma delle Benefit Corporation serve per fare emergere le differenze. Come diceva Bucky Fuller, “You never change things by fighting the

---

<sup>33</sup> <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoCivile/2017-05-30/le-societa-benefit-punto-normativa-italia-125721.php> Dossier Diritto, Le Società Benefit. Consultato 28/04/2018.

existing reality. To change something, build a new model that makes the existing model obsolete”<sup>34</sup>.

In Italia, ancor prima che venisse introdotta la disciplina delle Società Benefit (2016), diverse aziende for profit, appartenenti a vari settori, si sono avvicinate alla certificazione promossa da B Lab e hanno così acquisito lo status di *Certified B Corp*. “*In Italia esistono molte aziende che sono già Benefit Corporation: queste hanno la responsabilità di emergere e, insieme, indicare una nuova direzione di sviluppo*”, questa la riflessione di Paolo Di Cesare, Ciro Collao ed Eric Ezechieli - Nativa, Future-Fit Design Company, prima Benefit Corporation in Italia e partner di B Lab. Due le principali aree di vantaggio nella scelta di appartenere alla community internazionale delle *Certified B Corp*:

1. *nei confronti dei consumatori*, in quanto tutte le ricerche di mercato appaiono concordi nel ritenere che i consumatori siano più propensi ad avere fiducia nelle dichiarazioni di impegno sociale e ambientale di un’impresa, se sostenute da una terza parte indipendente,
2. *nei confronti degli investitori*, soprattutto gli “investitori responsabili” che possono trovare nel modello di certificazione

---

<sup>34</sup> Traduzione: “Non cambierai mai le cose combattendo la realtà. Costruisci qualcosa di talmente bello da rendere il resto obsoleto”.

Certified B Corp™ uno strumento serio e validato a supporto dei propri rating tradizionali, in particolare in tema di trasparenza, etica e responsabilità d'impresa<sup>35</sup>.

Vediamo più da vicino come si articola la procedura per ottenere la certificazione B Corp rilasciata da di B Lab.

#### ***A) Compilare il Benefit Impact Assessment<sup>36</sup>.***

“Il primo passaggio consiste nel compilare il Benefit Impact Assessment (BIA) e ottenere un punteggio pari ad almeno 80/100. Il BIA è un questionario di analisi di impatto, robusto e innovativo, composto da circa 150 domande e organizzato in cinque differenti aree d'impatto: *governance, dipendenti, comunità, ambiente e modello di business*, in grado di distinguere le aziende che sono già *for benefit* rispetto alle altre. Il BIA rende visibile un valore immateriale di estrema importanza, il Benefit, e allo stesso tempo evidenzia le aree di un possibile miglioramento”<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup>I. CRISTINA, MIXURA – Op. Cit. *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.

<sup>36</sup>Tali punti sono stati presi direttamente dal sito delle B Corp: <http://bcorporation.eu/>

<sup>37</sup> I. CRISTINA, MIXURA – Op. Cit. *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.

L'Impact Assessment, come appena detto, valuta cinque aree di impatto aziendale, in particolare:

*1. Il modello della governance<sup>38</sup>.*

In questa prima parte di assessment vengono analizzati in particolare alcuni aspetti relativi alla trasparenza e alla qualità dell'accountability (capacità di dare conto agli stakeholder) dell'impresa e al livello di formalizzazione della priorità dell'impatto sociale e ambientale nell'azione dell'impresa tramite, ad esempio:

- l'assimilazione di tali priorità di intenti all'interno della mission,
- il grado di coinvolgimento (commitment) diretto del CdA su questi temi,
- la quantità e qualità di coinvolgimento degli stakeholder,
- la disclosure delle performance (finanziarie e non finanziarie) annuali con i dipendenti e gli altri stakeholder chiave.

---

<sup>38</sup> I. CRISTINA, MIXURA – Op. Cit. *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.

## 2. *La qualità della relazione con dipendenti e collaboratori*<sup>39</sup>.

In questa seconda parte di assessment viene analizzata in profondità la relazione tra l'azienda e i propri dipendenti, soprattutto per quanto riguarda le scelte strategiche e le azioni operative ad esempio in tema di:

- tipologia di contratti (full time/part time/collaborazioni),
- retribuzioni (valutando ad esempio il gap tra retribuzione minima e massima o il gender gap), politiche premianti e sistemi di welfare aziendale,
- condivisione della proprietà aziendale con i dipendenti (workers' ownership).
- formazione,
- qualità dell'ambiente lavorativo.

---

<sup>39</sup>I. CRISTINA, MIXURA – Op. Cit. *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.

### 3. *Il radicamento nella comunità*<sup>40</sup>.

In questa terza parte di assessment viene analizzata la qualità del radicamento, la *cittadinanza dell'impresa* all'interno delle comunità locali ospitanti, ad esempio in tema di:

- creazione di nuovi posti di lavoro, con particolare attenzione alle fasce deboli e sottorappresentate,
- presenza nel board manageriale di rappresentanti della comunità locale, con particolare attenzione alle fasce deboli e sottorappresentate,
- politiche di fornitura e logistica mirate a privilegiare fornitori locali e “sostenibili”,
- volontariato d'impresa,
- supporto alle cause sociali.

---

<sup>40</sup> I. CRISTINA, MIXURA –Op. Cit. *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.

#### 4. *La tutela dell'ambiente*<sup>41</sup>.

In questa quarta parte dell'assessment vengono analizzate le scelte strategiche aziendali in tema di sostenibilità ambientale, con riferimento particolare a:

- monitoraggio dei consumi (acqua, energia),
- approvvigionamento da fonti rinnovabili,
- efficientamento energetico,
- riduzione rifiuti e riduzione impatti ambientali lungo tutta la filiera,
- monitoraggio emissioni.

#### 5. *Il modello di business*<sup>42</sup>.

Quinta e ultima parte dell'assessment, valuta il modello di business dell'azienda rispetto alla capacità di intervenire positivamente rispetto alle maggiori sfide ambientali o sociali. Viene misurato l'impatto del prodotto o servizio offerto.

---

<sup>41</sup> I. CRISTINA, MIXURA – Op. Cit. *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.

<sup>42</sup> I. CRISTINA, MIXURA – Op. Cit. *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.

***B) Programmare una Revisione della valutazione e presentare la documentazione di supporto<sup>43</sup>.***

“A seguito del completamento della valutazione dell'impatto B, verrà programmata una revisione della valutazione e verrà richiesto il caricamento della documentazione di supporto. La valutazione selezionerà casualmente 6-8 domande a cui è stata data una risposta affermativa in merito alle operazioni della società e chiederà all'azienda di dimostrare tali pratiche in modo più dettagliato attraverso la documentazione. L'elenco dei documenti verrà richiesto dopo aver pianificato la revisione telefonica e questi verranno mantenuti sotto stretta riservatezza. Si chiede inoltre che l'elenco dei documenti sia compilato almeno 48 ore prima della Assessment Review, per fornire un tempo adeguato alla revisione da parte di B Lab; se la documentazione non viene caricata entro il tempo dovuto, B Lab chiederà di riprogrammare la chiamata.”

---

<sup>43</sup>Tali punti sono stati presi direttamente dal sito delle B Corp: <http://bcorporation.eu/>



### ***C) Completare la Revisione della valutazione<sup>44</sup>.***

“Il prossimo passaggio è completare l’Assessment Review con lo staff di B-Lab. Con questo incontro (per lo più telefonico), lo staff di B-Lab revisionerà le domande che potrebbe aver avuto una risposta difficoltosa o non troppo chiara, tale situazione darà la possibilità di ridefinire le risposte in modo da adattarsi alle domande. La revisione inoltre aiuta B-Lab a capire di più circa le circostanze particolari e le pratiche che caratterizzano la società. Solitamente la Review prende circa 60-90 minuti.”

### ***D) Presentare documentazione aggiuntiva<sup>45</sup>.***

“Se il punteggio finale è superiore a 80 sui 200 punti disponibili, il nostro staff ti mostrerà dove caricare gli eventuali documenti giustificativi aggiuntivi. L’ Assessment, solitamente, selezionerà altre 1-6 domande specificamente dalla sezione Impact Business Model della valutazione, a cui è stata data una risposta affermativa e chiederà alla società di dimostrare tali pratiche in modo più dettagliato attraverso la dovuta documentazione. L’elenco dei documenti aggiuntivi richiesti verrà comunicato dopo la revisione della valutazione e potrà essere trovato nella

---

<sup>44</sup> Tali punti sono stati presi direttamente dal sito delle B Corp: <http://bcorporation.eu/>

<sup>45</sup> Tali punti sono stati presi direttamente dal sito delle B Corp: <http://bcorporation.eu/>

stessa posizione dei documenti precedentemente caricati. In questa fase, lo staff si riserva inoltre il diritto di richiedere ulteriori documenti chiarificatori sulla base della documentazione iniziale o della revisione della valutazione. Lo staff fornirà ulteriori indicazioni su come completare questo passaggio.”

***E) Completare il questionario di Disclosure<sup>46</sup>.***

“Il questionario di Disclosure consente di divulgare in modo riservato a B Lab eventuali dati e pratiche sensibili della società e dei suoi partners. Questa componente non influisce sul rating dell'azienda. In genere, la maggior parte di queste risposte è di natura minore e pertanto non è necessaria alcuna ulteriore azione. Tuttavia, se B Lab dovesse identificare uno o più elementi rilevanti nel questionario di Disclosure o in un controllo in background della società e della sua alta dirigenza, notificherà alla società di incrementare la disclosure.”

***F) Background Checks<sup>47</sup>.***

“Oltre alle indicazioni volontarie di pratiche sensibili nel questionario di Disclosure, le aziende che perseguono la certificazione sono anche

---

<sup>46</sup> Tali punti sono stati presi direttamente dal sito delle B Corp: <http://bcorporation.eu/>

<sup>47</sup> Tali punti sono stati presi direttamente dal sito delle B Corp: <http://bcorporation.eu/>

soggette a verifiche in background da parte dello staff di B Lab. Background checks includono una revisione dei registri pubblici, le fonti di notizie, i motori di ricerca per nomi di società, marchi, dirigenti/fondatori e altri argomenti rilevanti. I risultati del Background checks vengono sottoposti allo stesso processo di revisione degli articoli selezionati nel questionario di Disclosure.”

### ***G) Certificazione.***

Al termine di questa prima parte della procedura si ottiene la certificazione.

### ***H) Sottoscrizione della Dichiarazione di interdipendenza.***

Non finisce qui. Per ufficializzare il risultato ottenuto è necessario sottoscrivere la Dichiarazione di Interdipendenza che specifica i diritti e i doveri delle Certified B Corp.

Di seguito, il testo integrale:

*“Immaginiamo un nuovo settore dell'economia che attraverso la forza delle aziende crei benessere per tutti. Come membri di questo settore*

*emergente e come imprenditori e investitori nelle B Corporation, riteniamo evidente che:*

- *dobbiamo essere il cambiamento che vogliamo vedere nel mondo*
- *tutte le aziende dovrebbero essere gestite in modo da creare benessere alle persone e al pianeta*
- *attraverso prodotti, pratiche e profitti, le aziende dovrebbero ambire a dare beneficio a tutti.*

*Per fare questo riconosciamo che ognuno di noi è dipendente dall'altro e perciò responsabile di ciascun altro, e delle generazioni future”<sup>48</sup>.*

“Il 10% delle aziende Certified B Corp viene selezionato casualmente ogni anno per una revisione approfondita del sito. Questa componente della certificazione B Corp è fondamentale per mantenere l'autenticità del sigillo certificato B Corp. L’obiettivo di B Lab per questa revisione è verificare i requisiti della certificazione e confermare ulteriormente l'accuratezza delle risposte affermative nella valutazione d'impatto aziendale della società. La revisione del sito si svolgerà di persona o virtualmente ed è della durata in genere tra 6-10 ore a seconda delle

---

<sup>48</sup> I. CRISTINA, MIXURA – Op. Cit. *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.

dimensioni e dello scopo del business. Le B Corp certificate che possiedono interamente delle controllate o delle società pubbliche sono soggette ad una obbligatoria Site Review di certificazione in loco, durante il periodo di certificazione ogni due anni.”<sup>49</sup>

### ***I) Ricertificazione<sup>50</sup>.***

“Al fine di mantenere la certificazione B Corp, la società deve aggiornare la propria valutazione ogni 2 anni, fornire ulteriore documentazione per verificare le proprie risposte e ottenere un punteggio pari almeno a 80 su 200 punti disponibili. Questo processo garantisce che le aziende che diventano B Corporations certificate continuino a mantenere elevati standards nei confronti dei propri stakeholder, anche se il business cresce o cambia. Il B Impact Assessment è aggiornato ogni due anni, così la ricertificazione offre l'opportunità di fissare obiettivi di miglioramento rispetto agli standard più aggiornati e di confrontare le loro prestazioni nel tempo.”

---

<sup>49</sup> Tali punti sono stati presi direttamente dal sito delle B Corp: <http://bcorporation.eu/>

<sup>50</sup> Tali punti sono stati presi direttamente dal sito delle B Corp: <http://bcorporation.eu/>

Oggi, le società che hanno ottenuto la certificazione B Corp nel mondo sono almeno 1588. La *road-map* seguita (ed in larga parte riuscita) dai promotori, ha visto l'emissione dei primi certificati nel 2007; successivamente e, in forza della presenza sui territori di aziende detentrici del riconoscimento B-Corp, si è passati ad un'azione propositiva sui legislatori americani fino ad ottenere una dimensione giuridica delle Benefit Corporation (a partire dal 2010)<sup>51</sup>.

## ***2. La legittimazione delle Benefit Corporation nasce negli USA.***

Con la creazione di B Lab era chiaro che di lì a poco sarebbe stata introdotta una disciplina ad hoc per riconoscere la legittimità del “*mondo Benefit*”. Nell'aprile 2010, le Benefit Corporation vedono il loro primo riconoscimento legislativo nello Stato del Maryland.

Tale legittimazione giuridica avviene in un quadro in cui, dal punto di vista economico, vi è una ricerca della c.d. *terza via* tra il “profit” e il “non profit”. Il termine utilizzato per descrivere questa terza via è “*for-benefit*”.

Come si è giunti alla formulazione di questa nuova idea di organizzazione sociale? Come già argomentato, le Benefit Corporation possono essere

---

<sup>51</sup> G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment*.

osservate come un “livello superiore” della Corporate Social Responsibility, o meglio, una sua istituzionalizzazione. Qualora si analizzi la responsabilità sociale di un’azienda profit, se ne studia una semplice opportunità strategica che, qualora l’impresa lo ritenga opportuno, viene portata avanti nelle politiche aziendali<sup>52</sup>.

La Benefit Corporation, invece, si vincola (si parla infatti di “*vincolo di missione*”) a adottare determinati comportamenti ad alto valore sociale e, qualora non lo faccia, viene meno ad obblighi statutari e quindi oltre che alla propria mission, anche ad obblighi giuridici. Molti politici, operatori ed economisti, tra cui addirittura un premio Nobel (*Robert Shiller*<sup>53</sup>), se ne sono occupati, talvolta perfino con toni trionfalistici. Yvon Chouinard, fondatore della più grande Benefit Corporation del mondo, Patagonia, argomenta il successo della propria azienda partendo principalmente da un supposto fallimento storico, sia delle aziende profit che delle aziende non profit. Le Benefit Corporation avrebbero la peculiarità di essere

---

<sup>52</sup>G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment*.

<sup>53</sup> ROBERT SHILLER (Detroit, 29 marzo 1946) è un economista statunitense. Considerato uno dei padri della finanza comportamentale ha studiato la volatilità dei mercati finanziari, la dinamica dei prezzi e la formazione delle bolle speculative, è professore all’Università di Yale. Il 14 ottobre 2013, l’Accademia reale svedese delle scienze ha deciso di premiare Shiller, insieme a Eugene Fama e Lars Peter Hansen, con il Premio Nobel per l’Economia, «per le loro analisi empiriche sui prezzi delle attività finanziarie»

“desiderabili” da un maggior numero di stakeholder e di avere una migliore efficienza economica rispetto alle non profit. Inoltre, nei confronti di una pura azienda profit, le Benefit Corporation, adottando criteri di sostenibilità e di rispetto dell’ambiente, nel lungo periodo potranno condurre ad una migliore remuneratività, e dunque a vantaggio anche degli azionisti. La portata innovativa di quest’idea sembra essere chiara ed immediata: nel contesto, la sua apertura verso l’esterno è uno dei caratteri più interessanti che può far pensare ad una certa “immortalità” dell’azienda, o quantomeno ad una sua capacità trans-generazionale di creare valore<sup>54</sup>.

Risulta oggettivamente indubitabile che attraverso una Benefit Corporation la collettività ha una maggiore possibilità d’intervenire nella vita produttiva dell’impresa, soprattutto perché è possibile accedere a maggiori informazioni riguardo alla vita produttiva della società, visti gli obblighi di trasparenza e rendicontazione cui si sottopone. Tuttavia, la semplice conoscenza della vita aziendale da parte degli stakeholder può essere all’origine di un legame della società a doppio filo con la comunità e con il profitto. Si pensi ad esempio alle tematiche legate alla tutela

---

<sup>54</sup> G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment*.



ambientale: da sempre vi è un conflitto tra occupazione e tutela del territorio, e da sempre le preferenze degli individui rispetto all'ambiente cambiano in base al reddito. È lecito supporre, infatti, che un disoccupato sia meno attento alla tutela del territorio rispetto ad un occupato, come è lecito pensare che in un Paese in via di sviluppo l'attenzione al cambiamento climatico sia minore rispetto ad un paese occidentale sviluppato; il risultato odierno (sotto gli occhi di tutti) è che i Paesi in via di sviluppo sono anche i luoghi del pianeta più inquinati<sup>55</sup>.

Secondo i fautori delle Benefit Corporation le stesse sono la soluzione per coniugare crescita e sviluppo sostenibile. Nel tempo la collettività cambierà le preferenze tra occupazione e tutela del territorio e con esse cambieranno anche le aziende<sup>56</sup>.

Il fenomeno delle Benefit Corporation è in grado di ostacolare il *greenwashing*<sup>57</sup> (e cioè, in estrema sintesi, il proporsi sul mercato come green, quando in realtà non lo si è) di cui, purtroppo, molte aziende si sono rese protagoniste nell'ultimo decennio (un po' in tutto il mondo). Una

---

<sup>55</sup> G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment*.

<sup>56</sup> G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment*.

<sup>57</sup> Con il termine *greenwashing*, intendiamo più specificamente: “Un’azienda che spende maggiori risorse per mantenere e/o proporre un’immagine di sé “environmental friendly” rispetto a quelle impiegate per migliorare le proprie performance ambientali”.

visione di lungo periodo in grado di minimizzare il rischio di politiche di greenwashing, infatti, da sola basterebbe per giustificare l'ingresso nella legislazione di qualsiasi Paese delle Benefit Corporation<sup>58</sup>.

Come già detto all'inizio di questo capitolo, prima della nascita delle Benefit Corporation, che compaiono per la prima volta nella legislazione del Maryland (2010), nasce la certificazione B-Corp, una sorta di rating, oppure anche una sorta di strumento utile alla creazione di una "community di imprese".

Nonostante B-Corp e Benefit Corporation abbiano una storia comune e per molti versi interdipendente, è molto importante sottolineare, ancora una volta, che le due entità rimangono distinte: sia per via dell'apparato giuridico sottostante le Benefit Corporation, che per la natura del marchio B-Corp, il quale è e resta solo una certificazione. È stato osservato ad esempio, che con la certificazione B-Corp si va a misurare l'impatto ambientale e sociale dell'azienda in un dato momento. Ma la sola certificazione non dà garanzie nel medio-lungo termine. Infatti, ad un certo momento, potrebbe cambiare il management, decidendo di togliere la certificazione. La forma giuridica, assunta legalmente dalla Benefit

---

<sup>58</sup> G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment*.

Corporation, invece, cambia il sistema in cui opera l'azienda nel lungo periodo. In altri termini la certificazione conferisce rigore nel breve termine, mentre la forma giuridica dà *l'imprinting di missione*<sup>59</sup>.

Si comprende così perché, ad oggi, esistano Stati americani senza alcuna legislazione sulle Benefit Corporation -dove perciò le imprese for-benefit non hanno alcuna dignità giuridica- nei quali operano decine di aziende cui B-Lab ha concesso la certificazione B-Corp. Nello Stato di Washington, ad esempio vi sono 31 aziende certificate anche se il legislatore locale non ha previsto alcuna norma a riguardo. Al contrario, in Arkansas e in West Virginia, esiste la legge sulle Benefit Corporation ma non è riscontrata alcuna B-Corp certificata<sup>60</sup>.

Negli Stati Uniti d'America, oltre allo Stato del Maryland, le Benefit Corporation sono state riconosciute giuridicamente da altri Stati americani, ossia: Vermont, New Jersey, Virginia, Hawaii, California, New York, Louisiana, South Carolina, Illinois, Massachusetts, Pennsylvania, Washington D.C., Arkansas, Delaware, Nevada, Oregon, Rhode Island,

---

<sup>59</sup> G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment*.

<sup>60</sup> G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment*.

Colorado, Utah, Florida, West Virginia, Nebraska, Connecticut, Arizona, Minnesota, New Hampshire, Idaho, Montana e Tennessee<sup>61</sup>.

### ***3. Le B Corp approdano in Italia.***

Dal 2006 ad oggi, sono tante le società italiane (e internazionali) che hanno deciso di sottoporsi al B Impact Assessment, volendo dare una prova dell'impatto delle scelte poste in essere nei confronti della società, dell'ambiente e soprattutto degli stakeholders. Abbiamo individuato ben dieci principali motivi per cui è importante, per ogni impresa che si riconosca nei valori guida del movimento, diventare una Certified B Corp:

1. Guidare il cambiamento;
2. Proteggere la mission aziendale;
3. Attrarre investimenti;

---

<sup>61</sup> La legislazione del Maryland è stata approvata il 13 aprile 2010 ed è entrata in vigore il 1° ottobre 2010. La legislazione della Virginia è stata approvata il 26 marzo 2011 ed è entrata in vigore il 1° luglio 2011. La legislazione del Vermont è stata approvata il 19 maggio 2010 ed è entrata in vigore il 1° luglio 2011. La legislazione del New Jersey è stata approvata il 10 gennaio 2011 ed è entrata in vigore il 1° marzo 2011. La legislazione delle Hawaii è stata approvata il 18 luglio 2011 ed è entrata in vigore al momento della firma. La legislazione della California è stata approvata il 9 ottobre 2011 ed è entrata in vigore il 1° gennaio, 2012. La legislazione di New York è stata approvata il 12 dicembre 2011 ed è entrata in vigore il 10 febbraio, 2012. La legislazione dello Stato di Washington è stata approvata il 30 marzo 2012 ed è entrata in vigore il 6 luglio 2012. La legislazione della Louisiana è stata approvata il 31 maggio 2012 ed è entrata in vigore il 1° agosto, 2012. La legislazione della Carolina del Sud è stata approvata il 6 giugno 2012 ed è entrata in vigore lo stesso giorno. La legislazione del Massachusetts è stata approvata il 7 agosto 2012 ed è entrata in vigore il 1° dicembre, 2012. La legislazione di Illinois è stata approvata il 2 agosto 2012 ed è entrata in vigore il 1° gennaio del 2013. La legislazione della Pennsylvania è diventata legge il 24 ottobre ed è entrata in vigore il 22 gennaio del 2013. La legislazione di Washington DC è stata approvata dal sindaco l'8 febbraio 2013 ed è entrata in vigore 30 giorni dopo la revisione del Congresso. La legislazione di Arkansas è stata firmata dal governatore Mike Beebe il 19 aprile 2013 ed entrerà in vigore il 31 dicembre 2014. La legislazione del Colorado è stata firmata dal governatore John Hickenlooper il 15 maggio 2013 ed è entrata in vigore il 1° aprile 2014. La legislazione del Delaware è entrata in vigore il 1° agosto del 2013.

4. Promuovere l'evoluzione delle forme giuridiche esistenti;
5. Risparmiare e migliorare i risultati economici;
6. Valutare la propria performance rispetto alle altre aziende;
7. Avere accesso a tecnologie e competenze;
8. Attrarre i talenti;
9. Partecipare a campagne globali;
10. Differenziarsi sul mercato.

Un aspetto che merita di essere particolarmente sottolineato riguarda il crescente interesse dimostrato dal mondo della finanza (in particolare *quella impact*, cioè *interessata a investire in aziende capace di generare valore collettivo*) verso il modello delle Benefit Corporation in generale e in particolare delle Certified B Corp. Molti tra i più importanti gestori di capitali utilizzano oggi il sistema di assessment proposto da B Lab come rating innovativo per la valutazione dell'impresa.<sup>62</sup>

Ciò che risulta chiaro dall'analisi delle schede di valutazione di B-Lab<sup>63</sup> è che tale certificazione, allo stato attuale è più che altro un utile *volano* per le start-up. Il marchio B Corp sembra, infatti, permettere alle imprese

---

<sup>62</sup> I. CRISTINA, MIXURA – Op. Cit. *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.

<sup>63</sup> Inserite nel sito delle B Corp: *Find a B Corp*.

“appena nate” di penetrare il mercato e di far conoscere le proprie practice e i propri processi produttivi<sup>64</sup>.

L'Italia, come già detto più volte, è stato l'unico Paese fuori dagli Stati Uniti d'America ad aver dato dignità giuridica alle Benefit Corporation con la Legge di Stabilità per il 2016 (L. 208/2015). Le società che hanno un'attenzione particolare al perseguimento di finalità di beneficio comune hanno avuto una forte espansione, tanto da convincere il Legislatore italiano a riconoscere dignità giuridica a questo innovativo modo di fare impresa. La formula italiana si propone come modello europeo innovativo e pionieristico; già Olanda, Francia, Spagna e Svizzera hanno chiesto di capire meglio lo strumento normativo realizzato per poterlo comprendere al meglio.

Vediamo più da vicino i dati e i core business delle dieci aziende italiane certificate B Corp.

**Nativa:** Nativa è stata la prima Benefit Corporation e Certified B Corp in Europa. B Impact Report: 108/200. È una *design company* dedicata completamente all'innovazione “a prova di futuro”. Opera attraverso

---

<sup>64</sup> G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment.*

“Benefit Unit” e ha esplicitato nel proprio statuto, all’oggetto sociale, la finalità di beneficio comune di promozione delle Società Benefit e delle B Corp. Dal 2014 è diventata Country Partner di B lab per la promozione delle Benefit, sia B Corp che Società Benefit in Italia ed ha agito come catalizzatore del movimento italiano delle Benefit. Tutte le attività che Nativa svolge e i nuovi progetti imprenditoriali che avvia hanno in primis finalità di beneficio comune. In quanto *Country Partner italiano di B Lab*, Nativa da anni promuove presso tutti gli stakeholder interessati il modello Benefit e rende disponibili ad un pubblico più ampio possibile informazioni tecniche e operative per contribuire ad accelerare un *salto di paradigma*<sup>65</sup>. *Nativa è l’espressione di un nuovo paradigma*: tutte le sue attività mirano a creare un impatto positivo sulle persone e la biosfera. La sua visione è semplice e potente: contribuire a creare un futuro in cui tutte le attività economiche siano condotte nel pieno rispetto delle persone e del pianeta<sup>66</sup>.

Siti internet dedicati, conferenze e workshop, libri e pubblicazioni, articoli, progetti di ricerca, insegnamento nelle Università, coaching per ricercatori e tesisti, corsi di formazione, la traduzione in italiano del B

---

<sup>65</sup> <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoCivile/2017-05-30/le-societa-benefit-punto-normativa-italia-125721.php> *Dossier Diritto, Le Società Benefit*. Consultato 29/04/2018.

<sup>66</sup> I. CRISTINA, MIXURA – Op. Cit. *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.

Impact Assessment (giunto ormai alla release 5, dopo 11 anni di sviluppo) e altri materiali, la costante attività di informazione e supporto ai policy maker sia italiani che in altri Paesi del mondo, il dialogo con molteplici stakeholder, l'ascolto e il supporto alle B Corp e Società Benefit sono alcune delle attività che Nativa svolge per sostenere il movimento in Italia. Nativa svolge anche attività di affiancamento, per aziende che ne facciano specifica richiesta, per diventare Società Benefit o per misurarsi usando il B Impact Assessment come strumento di miglioramento, fermo restando che esso è disponibile liberamente per chiunque e che il ruolo di certificatore per le B Corp è competenza di B Lab<sup>67</sup>.

*“Lo scopo ultimo di Nativa è la felicità di tutti quanti ne facciano parte, sia come soci sia in altri ruoli, attraverso un impegno motivante e soddisfacente in un'attività imprenditoriale di successo”*, si legge nell'incipit dell'oggetto sociale dello statuto societario<sup>68</sup>.

Il lavoro di Nativa è fondato su solide basi di ricerca scientifica e metodologica, in particolare in partnership con *The Natural Step*,

---

<sup>67</sup> <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoCivile/2017-05-30/le-societa-benefit-punto-normativa-italia-125721.php> Dossier Diritto, *Le Società Benefit*. Consultato 28/04/2018.

<sup>68</sup>I. CRISTINA, MIXURA – Op. Cit. *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.



istituzione leader nella ricerca sulla sostenibilità fino dal 1989, di cui è il ramo operativo italiano<sup>69</sup>.

La visione di B Lab e di Nativa è che, a tendere, tutte le aziende diventeranno non tanto B Corp ma “come una B Corp” ovvero il mercato premierà le aziende che concretamente migliorano il mondo. Per usare le parole dello scienziato e imprenditore Riccardo Sabatini, «l’idea di B Corp è così ovvia che il contrario suona sospetto». L’obiettivo del movimento è che entro 10 anni il modello Benefit sia talmente diffuso da diventare normale. Le società “a puro scopo di lucro”, che non creino un tangibile impatto positivo, saranno sempre di più viste come eccezioni. Un profitto che deriva dall’aver causato problemi per qualcuno o per le generazioni future sarà considerato un’anomalia. Sarà normale misurare tutte le dimensioni di un’azienda, quella ambientale e sociale, con la stessa attenzione e con lo stesso rigore che oggi dedichiamo alla dimensione economica e finanziaria. Sarà così nel mondo occidentale, ma anche nei Paesi in via di sviluppo perché, come dimostrano le più recenti ricerche sulle priorità dei Millennial in Africa, come in Cina o in Europa, è sempre più evidente che un modello capitalista classico è ormai obsoleto, perché

---

<sup>69</sup> CRISTINA, MIXURA – Op. Cit. *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.

comporta dei costi umani, sociali e ambientali troppo alti. È tempo di evolvere e la via che le Benefit tracciano diventa sempre più chiara.<sup>70</sup>

**Equilibrium S.r.l.**: è una start-up di Inverigo (Como) e si occupa di costruzioni eco-compatibili e bioedilizia; attraverso il marchio B-Corp è riuscita ad ottenere anche una buona visibilità, si può dire che è stata la prima azienda ad ottenere il marchio, visto che Nativa è organica all'iniziativa. Il marchio è stato ottenuto nel giugno 2014. B Impact Report: 81/200.<sup>71</sup>

**Treedom**: promuove progetti agroforestali e di re-forestazione, ogni albero piantato è fotografato e geo-localizzato; ha ottenuto il marchio nel giugno 2014. B Impact Report: 115/200.<sup>72</sup>

**Fratelli Carli**: storica azienda agroalimentare, certificato nel luglio 2014. B Impact Report: 91/200.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoCivile/2017-05-30/le-societa-benefit-punto-normativa-italia-125721.php> Dossier Diritto, *Le Società Benefit*. Consultato 28/04/2018.

<sup>71</sup>G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -*Le Società Benefit: la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment*.

<sup>72</sup>G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -*Le Società Benefit: la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment*.

<sup>73</sup>G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -*Le Società Benefit: la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment*.

**D-Orbit**: sviluppa componenti per satelliti orbitanti ed altre vetture spaziali; certificata nell'agosto 2014. B Impact Report: 84/200.<sup>74</sup>

D-Orbit, start up innovativa iscritta nell'apposita sezione del Registro delle imprese, nasce nel 2011 grazie ad un investimento globale erogato da Fondi di Investimento italiani per un valore complessivo, ad oggi, di circa 2.2M di euro che ha permesso alla società in 4 anni di internazionalizzarsi, con una solida presenza in Europa e negli Stati Uniti, di qualificare il suo innovativo dispositivo, di stringere promettenti partnership di carattere commerciale ed di ottenere riconoscimenti e sostegno da parte delle Agenzie Spaziali di tutto il mondo: tra gli altri Asi, Esa e Nasa. D-Orbit è proprietaria di brevetto depositato in 11 paesi al mondo la cui innovazione è un sistema di decommissioning propulsivo capace di rimuovere in modo efficace, rapido e sicuro satelliti e stadi di lanciatori da qualsiasi orbita attorno alla Terra. I detriti spaziali rappresentano un collo di bottiglia per lo sfruttamento tecnico-scientifico e commerciale dello spazio, imponendo grosse limitazioni allo sviluppo e al progresso delle future generazioni. A questi si aggiungono centinaia di milioni di piccoli frammenti che da soli potrebbero danneggiare

---

<sup>74</sup> G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment.*

gravemente i satelliti operativi o deviarne la rotta. Davanti un'urgenza così lampante soluzioni di mitigazione del fenomeno diventano urgenti, al fine di arrestare l'incremento sistematico della concentrazione di oggetti intorno alla Terra: ogni nuovo satellite lanciato nello spazio deve essere rimosso al termine del ciclo di vita in modo rapido, sicuro e controllato, al fine di evitare collisioni con veicoli spaziali operativi o impatti inaspettati sulla Terra<sup>75</sup>.

**Habitech**: Distretto tecnologico trentino per l'energia e l'ambiente: è un distretto, sito a Rovereto (Trento), composto da circa 300 imprese, nonché enti di ricerca e agenzie pubbliche orientato alla promozione della sostenibilità e dell'efficientamento energetico; certificato dal dicembre 2014. B Impact Report: 91/200. Non ci risulta chiaro, comunque, in cosa consista il marchio B-Corp associato ad un distretto di trecento imprese; il mercato dovrebbe intendere tutte le imprese appartenenti al distretto come imprese B-Corp? Oppure che il distretto semplicemente promuove imprese for-benefit?<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> CRISTINA, MIXURA – Op. Cit. *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.

<sup>76</sup>G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -*Le Società Benefit: la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment*.

**Little Genius International**: un istituto scolastico, scuola materna ed elementare di Frascati (Roma); certificato nel dicembre 2014. B Impact Report: 114/200.<sup>77</sup>

**Mandora S.r.l.**: attiva nell'Information Technology e nello sviluppo di software; certificata nel marzo 2015. B Impact Report: 94/200.<sup>78</sup>

**Dermophysiologique S.r.l.**: azienda di Caronno Petrusella (Varese) distribuisce, vende e produce prodotti dermofisiologici e detiene diversi brevetti nella ricerca e nello sviluppo di prodotti particolari di elevata qualità; certificata nel giugno 2015. B Impact Report: 81/200.<sup>79</sup>

**Cometech S.r.l.**: costruisce, distribuisce e vende defibrillatori; certificata nel gennaio 2016. B Impact Report: 132/200.<sup>80</sup>

Dopo aver illustrato le realtà italiane certificate B Corp, soffermiamoci su

**Patagonia**, la più importante espressione del mondo Benefit.

Patagonia è nata da una piccola azienda che produceva attrezzature da arrampicata. L'alpinismo è da sempre nel cuore di questa azienda ormai di dimensioni internazionali che continua a produrre capi di abbigliamento

---

<sup>77</sup>G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment.*

<sup>78</sup>G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment.*

<sup>79</sup>G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment.*

<sup>80</sup>G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA- Op. Cit. -Le Società Benefit: *la nuova prospettiva di una corporate sociale Responsibility con Commitment.*

per la montagna, oltre che per lo sci, lo snowboard, il surf, la pesca a mosca, la canoa e il trail running. Questi sport si praticano in silenzio. Nessuno di essi richiede l'uso di motori o il chiassoso entusiasmo di un pubblico. In ogni sport, la ricompensa arriva sotto forma di grazia e bellezza conquistate con dura fatica e attraverso momenti di intima connessione con la natura e il nostro essere più profondo.<sup>81</sup>

Secondo quanto dichiarato nella mission aziendale di Patagonia, *“il nostro obiettivo è realizzare il prodotto migliore, non causare danni inutili, utilizzare il business per ispirare e implementare soluzioni per la crisi ambientale”*. Sintomo della devastante attività umana sulla Terra, il cambiamento climatico in atto è il perfetto emblema di questa crisi che siamo chiamati a superare se vogliamo avere una speranza di sopravvivenza.<sup>82</sup>

“Il nostro lavoro è sempre partito dal presupposto che anche Patagonia sia parte del problema. Creiamo infatti prodotti utilizzando carburanti fossili, realizzati in stabilimenti che impiegano acqua e altre importanti risorse, e che generano rifiuti e rilasciano emissioni di CO<sup>2</sup> nell'atmosfera; spediamo i nostri prodotti in tutto il mondo imballandoli in scatoloni e

---

<sup>81</sup> <http://eu.patagonia.com/it/it/company-info.html> La nostra Missione -Patagonia.

<sup>82</sup> <http://eu.patagonia.com/it/it/company-info.html> La nostra Missione -Patagonia.

buste di plastica; nei nostri uffici, centri di distribuzione e punti vendita consumiamo energia elettrica, generata solo parzialmente da risorse rinnovabili; guidiamo automobili e viaggiamo in aereo e, come individui, consumiamo prodotti di ogni forma e dimensione, probabilmente in quantità superiori al nostro reale fabbisogno.”<sup>83</sup>

“La consapevolezza di essere parte del problema ci porta a riconoscere anche che i cambiamenti climatici—una letale condizione scaturita da una incalcolabile concatenazione di scelte ed azioni umane—sono un problema estremamente complesso che non siamo in grado di affrontare in tutte le sue numerose manifestazioni e conseguenze. Per questo cerchiamo di restare concentrati su ciò che, come azienda, possiamo fare concretamente per mitigare le cause e neutralizzare gli effetti di questa grave situazione.”<sup>84</sup>

“Crediamo fermamente nell'ampliare la nostra mission aziendale del non causare danni inutili, estendendola ad ogni area in cui Patagonia può far pesare la propria influenza. Via via che le dimensioni della nostra azienda crescono, questo approccio ci consente di amplificare i nostri sforzi in modo direttamente proporzionale.”<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> <http://eu.patagonia.com/it/it/company-info.html> La nostra Missione -Patagonia.

<sup>84</sup> <http://eu.patagonia.com/it/it/company-info.html> La nostra Missione -Patagonia.

<sup>85</sup> <http://eu.patagonia.com/it/it/company-info.html> La nostra Missione -Patagonia.

“Le categorie in cui si articola il nostro impegno includono:

- Ridurre l'impatto ambientale della nostra azienda e della nostra catena di produzione;
- Sostenere i piccoli gruppi di attivisti ambientali mediante il pagamento di una "Earth Tax";
- Utilizzare la nostra voce aziendale per innescare un cambiamento sistemico;
- Realizzare prodotti di qualità che possano essere riparati;
- Favorire pratiche sostenibili di allevamento e agricoltura;
- Individuare un nuovo approccio alle attività imprenditoriali.”

“Sotto certi aspetti, così facendo potremmo forse essere di maggiore aiuto all'ambiente, in realtà, sotto altri punti di vista meno individualisti e ben più importanti, siamo fermamente convinti che il business abbia oggi l'occasione davvero unica di essere parte delle possibili soluzioni, diversamente non accessibili ai singoli individui o ai governi, al problema ambientale in atto e siamo inoltre convinti che tutte le aziende abbiano la precisa responsabilità di fare quanto è in loro potere per contribuire a risolvere la crisi che tutti stiamo affrontando.”<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> <http://eu.patagonia.com/it/it/company-info.html> La nostra Missione -Patagonia.



“Nel 2011 Patagonia è diventata una B Corp (Impresa Benefica) certificata: questo significa che la performance socio-ambientale complessiva dell'azienda viene misurata e verificata da una società indipendente di esperti, B Lab. Nel 2012 ha fatto un ulteriore passo avanti ed è divenuta la prima azienda californiana a registrarsi come «Benefit Corporation». Questo vincola legalmente Patagonia a soddisfare gli standard socio-ambientali delineati nel suo statuto aziendale.”<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> <http://eu.patagonia.com/it/it/company-info.html> La nostra Missione -Patagonia.

## Capitolo Terzo

### Una visione d'insieme sul mondo Benefit.

SOMMARIO: 1. PERCHÈ DIVENTARE UNA SOCIETÀ BENEFIT? – 2. I “PENSIERI” DEGLI ESPONENTI DEL MONDO BENEFIT DOPO IL DEBUTTO DELLE SOCIETÀ BENEFIT.

#### *1. Perché diventare una Società Benefit?*

Dopo aver illustrato ampiamente il mondo “Benefit” nei precedenti capitoli <sup>88</sup>, occorre soffermarsi un attimo per porci questa domanda:

*“Quali sono i vantaggi che derivano dal diventare una Società Benefit?”.*

La scelta di prendere parte a questo rivoluzionario cambiamento, la consapevolezza di andare “contro corrente” e avere comunque timore di fare un salto nel vuoto è mossa da una ragione di fondo semplice: il modello economico tradizionale fondato sull’individualismo e sulla competizione non corrisponde alle attuali esigenze dell’uomo e continua a generare squilibri sociali, ambientali e culturali ed un senso di infelicità diffusa.

---

<sup>88</sup> Vedi Capitolo Primo e Capitolo Secondo.

È da questa situazione di “crisi” che nasce il mondo Benefit, fatto di aziende già benefiche che fanno delle scelte ben precise le quali, a loro volta, si ripercuotono sui lavoratori, sul territorio e sull’ambiente. Ma, ci sono anche aziende che vedono il proprio sogno realizzarsi attraverso la certificazione B Corp, prima, e il riconoscimento giuridico delle Benefit Corporation, dopo. Il sogno, oggi divenuto realtà, è quello di perseguire contemporaneamente e fin dal principio non più un semplice obiettivo di lucro, ma, anche una o più finalità di beneficio comune.

Dunque, un cambiamento di questa portata avrebbe mai bisogno di ulteriori “stimoli” per smuovere le coscienze e attrarre un gran numero di investitori? Credo che la scelta del Legislatore italiano – e quella del Legislatore statunitense- di non prevedere alcuna forma di incentivazione trovi il suo *perché* in quanto appena detto. Viviamo, senza rendercene conto, in un contesto storico caratterizzato da continui mutamenti di carattere tecnologico, economico, politico e sociale. Ogni giorno abbiamo modo di confrontarci con questioni riguardanti il nostro Pianeta. Ogni giorno siamo chiamati ad assumerci la responsabilità dei danni causati all’ecosistema ambientale. Oggi più che mai, siamo quasi tutti degli “ambientalisti” o “animalisti” che vogliono contribuire al danno arrecato. E, credo, che tutti siamo alla ricerca di un briciolo di felicità.

Le Società Benefit offrono già una serie di vantaggi:

1. Ridefinizione della Responsabilità del management: essere una SB vuol dire offrire una protezione legale agli amministratori che sono tenuti a bilanciare gli interessi lucrativi e gli interessi *benefit* nel momento in cui si prendono decisioni a fronte, per esempio, di una vendita;<sup>89</sup>
2. Rafforzamento dei diritti degli azionisti e degli investitori: la forma giuridica di società benefit dà agli impact investor la certezza che un'azienda mantenga la responsabilità di perseguire la propria missione nel futuro. Questo può aiutare le aziende ad attrarre capitali di investimento ad impatto;<sup>90</sup>
3. Una reputazione da Leader: essere una Società Benefit vuol dire collaborare con altre società benefit iconiche, dalla solida reputazione, poste sempre in prima linea per la crescita del mondo Benefit;<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> [www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/](http://www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/)

<sup>90</sup> [www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/](http://www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/)

<sup>91</sup> [www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/](http://www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/)

4. Attrarre e trattenere i talenti: ‘I Millennial rappresentano oggi il 50% e diventeranno il 75% della forza lavoro entro il 2025; il 77% di essi afferma che “lo scopo dell’azienda è il motivo principale per cui scelgo un certo datore di lavoro.” La Società Benefit assicura ai futuri talenti che l’azienda è legalmente impegnata nel perseguire una missione di impatto positivo.’ – Deloitte Millennial Survey;<sup>92</sup>
5. Maggiore accesso agli investimenti di capitale privato: la Società Benefit può rendere l’azienda più attraente per gli investitori in quanto offre maggiori tutele legali, responsabilità e trasparenza nel perseguire la propria missione. Le società benefit possono anche accelerare la due diligence degli investitori poiché producono un rapporto di Impatto annuale, che descrive le attività finalizzate alla creazione di un beneficio comune;<sup>93</sup>
6. Attrattività per investitori al dettaglio e protezione della missione per le società quotate: le Società Benefit offrono un’opportunità di investimento per i segmenti di consumatori consapevoli, in rapida crescita, che già prestano attenzione alla sostenibilità, al biologico, al commercio equo e alle filiere corte e trasparenti. Una forma di

---

<sup>92</sup> [www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/](http://www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/)

<sup>93</sup> [www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/](http://www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/)

vaccinazione rispetto alla visione di breve termine che affligge i mercati azionari.<sup>94</sup>

E anche per gli investitori ci sono cinque buone ragioni per investire nella società *migliore per il mondo*:

- ❖ *La sostenibilità migliora le performance*: l'analisi di 200 studi accademici ha rilevato che “l'88% delle fonti recensite evidenzia che le aziende con pratiche di sostenibilità robuste raggiungono una migliore performance operativa che si traduce in migliori profitti”, e “l'80% degli studi esaminati dimostra che le pratiche di sostenibilità hanno una influenza positiva sul ritorno degli investimenti.”<sup>95</sup>
- ❖ *Dall'azionista allo stakeholder*: gli investitori sui mercati azionari sono sempre più attenti alla governance sociale e ambientale. “Una governance forte, insieme a una gestione efficace del capitale ambientale e umano, aumentano la probabilità che le aziende siano capaci di gestire efficacemente il rischio nel lungo termine.” – CalPERS 2013;<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> [www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/](http://www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/)

<sup>95</sup> <http://www.societabenefit.net/gli-investitori-delle-societa-benefit/>

<sup>96</sup> <http://www.societabenefit.net/gli-investitori-delle-societa-benefit/>

- ❖ *Gli imprenditori vogliono proteggere la loro Mission:* “diventare un Benefit Corporation ci aiuta a ufficializzare e proteggere la nostra missione. Nel caso di AltSchool, un ampio impatto sociale va di pari passo con la creazione di un business prospero.” – Max Ventilla, fondatore di Altschool;<sup>97</sup>
- ❖ *I talenti scelgono le aziende che hanno un impatto positivo:* emerge con chiarezza come per i cosiddetti Millennials, i nati dopo il 1982, il “miglioramento della società” sia l’obiettivo primario dell’attività d’impresa (36%), quasi alla pari (35%) con il profitto, che rappresenta, però, solo il secondo obiettivo;<sup>98</sup>
- ❖ *Le informazioni non finanziarie sono diventate fondamentali:* il 64% degli investitori ritiene che le imprese non siano adeguatamente trasparenti in merito ai rischi non finanziari e quasi la metà degli investitori esclude determinati investimenti sulla base di informazioni non finanziarie.” – Ernst & Young, Global Survey of Institutional Investors, 2015.<sup>99</sup>

Ancora, il Legislatore italiano al *comma 378* della L. 208/2015, ha previsto l’introduzione “*accanto alla denominazione sociale,*” delle

---

<sup>97</sup> <http://www.societabenefit.net/gli-investitori-delle-societa-benefit/>

<sup>98</sup> I. CRISTINA – MIXURA. *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit.* (2015), Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili.

<sup>99</sup> <http://www.societabenefit.net/gli-investitori-delle-societa-benefit/>

parole «*Società benefit*» o l'abbreviazione: «*SB*» “e utilizzare tale denominazione nei titoli emessi, nella documentazione e nelle comunicazioni verso terzi.”

Sembrerebbe una sorta di marchio di garanzia che sottolinea l'impegno di una società a “*usare il business come una forza rigeneratrice*”, in modo responsabile e trasparente. Un piccolo dettaglio che fa la differenza tra il “vecchio” e il “nuovo” modo di fare impresa.

È ancora troppo presto per poter indicare con certezza quali sono i vantaggi e, soprattutto, gli svantaggi dell'essere una Società Benefit. Fino a questo momento è ben chiara una cosa: la Società Benefit è il simbolo del cambio di paradigma economico a cui stiamo assistendo e nel giro di pochi anni il numero di aziende che si unirà alla “strategia B” aumenterà perché si tratta di un cambiamento libero, quindi, un buon cambiamento, anzi il migliore.



## ***2. I “pensieri” degli esponenti del mondo Benefit dopo il debutto delle Società Benefit.***

Il 1° gennaio 2016 entra in vigore la legge di stabilità – L.208/2015- che annovera tra i suoi commi la disciplina delle Società Benefit<sup>100</sup>. Abbiamo già argomentato nel corso della dissertazione circa la natura costitutiva di questa società e individuato i tratti caratteristici che la rendono così appetibile dagli imprenditori, dagli investitori e dai *portatori di interessi*. Attraverso un excursus sulla storia di B Lab e i suoi fondatori<sup>101</sup>, è stato necessario inquadrare il contesto storico in cui hanno messo radici queste idee rivoluzionarie che hanno portato ai primi riconoscimenti giuridici in molti Stati degli USA e, in seguito, nel nostro Paese, il primo in Europa. Tutto questo ha acceso l’interesse di molti esponenti, alcuni colpiti dalla portata innovativa di questo nuovo *modus operandi* imprenditoriale, altri curiosi – e magari anche scettici- sull’evoluzione di questa avventura.

Partiamo da Mauro Del Barba, il primo firmatario – potremmo definirlo il «padre» - della disciplina delle Società Benefit che, dopo l’entrata in vigore della legge di stabilità per il 2016, ha accompagnato personalmente

---

<sup>100</sup> Disciplina delle Società Benefit: legge di stabilità per il 2016, dal comma 376 al comma 384.

<sup>101</sup> Jay Coen Gilbert, Bart Houlahan e Andrew Kassoy sono i tre fondatori di B Lab, l’ente non profit che mira alla creazione di una comunità di imprese *for-profit* e alla diffusione di uno standard di valutazione aziendale orientato agli impatti e alla creazione di valore.

dal notaio cinque imprese italiane che si sono convertite in società benefit. Sicuramente non sono state le sole imprese che già all'inizio del 2016 hanno deciso di "cambiare rotta"; nel nostro Paese sono tante le imprese che si sono riconosciute nel modello Benefit, alcune sono partite dal voler valutare il proprio core business attraverso il B Impact Assessment – auspicando all'ideazione di una normativa-, altre, invece, hanno convertito la propria mission con l'avvento della disciplina.

Si tratta, come ha spiegato lo stesso Del Barba, «di società che fanno profitto coniugandolo con l'attenzione allo sviluppo umano e alla protezione dell'ambiente»<sup>102</sup>: è così che *«gli imprenditori hanno finalmente modo di riappropriarsi del loro sogno originario, quello di avere un impatto positivo sul mondo»*<sup>103</sup>. Il senatore, nel corso dei mesi successivi all'entrata in vigore della norma, ha potuto riscontrare che l'opportunità riconosciuta dalla introduzione della Società Benefit, è stata quella, per molti imprenditori, di *“indossare un abito che consente di stare in mezzo agli altri per come si è e ci si sente”*.<sup>104</sup> E sulla questione, spesso dibattuta, in merito al fatto se le Società Benefit debbano diventare anche

---

<sup>102</sup> Fondazione Mattei: in Italia costituite già cinque Società Benefit. AGI, [https://www.agi.it/economia/fondazione\\_mattei\\_in\\_italia\\_costituite\\_gia\\_5\\_societa\\_benefit-563220/news/2016-02-26/](https://www.agi.it/economia/fondazione_mattei_in_italia_costituite_gia_5_societa_benefit-563220/news/2016-02-26/)

<sup>103</sup> G. TESTA. *Società Benefit, l'Italia ha il primato europeo. Il boom delle b-corp (che fa paura)*. Corriere Sociale, consultato il 1/05/2018.

<sup>104</sup> D. DE ROSSI. *Certified B-Corp e Società Benefit*. Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

Certified B-Corp, si è espresso affermando che non è stato imposto normativamente alcun obbligo *“in quanto si è voluto lasciare spazio al dialogo ed alla fantasia dei vari operatori interessati del territorio”*<sup>105</sup>.

Paolo Di Cesare, co-fondatore insieme ad Eric Ezechieli di “Nativa S.r.l. Società Benefit”, durante l’evento “The Founding B Corps Italia” – tenutosi il 1° dicembre 2016 presso «Base Milano» - ha messo in rilievo come ancora nel nostro sistema economico imprenditoriale ci sia un grande divario tra chi, all’interno di un’impresa, persegue l’obiettivo di profitto e chi deve valutare l’impatto sociale e ambientale prodotto. Ciò deriverebbe dal fatto che, anche a livello normativo, «le imprese nascono con un obiettivo che è quello di dividere gli utili, ma la natura stessa delle imprese è quella di esercitare un impatto sociale ambientale». Ne deriva che se, dall’esercizio dell’attività imprenditoriale, conseguono impatti economici, impatti ambientali ed impatti sociali, allora, i relativi effetti, devono essere necessariamente misurati per misurare il valore (o disvalore) complessivamente prodotto<sup>106</sup>. Di Cesare, inoltre, afferma: *«Sta già tutto lì, nella nostra tradizione imprenditoriale. Prima ancora della ricerca del successo, in Italia si ricerca il successo di un’idea. Che poi*

---

<sup>105</sup> D. DE ROSSI. Op. Cit. *Certified B-Corp e Società Benefit*. Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

<sup>106</sup> D. DE ROSSI. Op. Cit. - *Certified B-Corp e Società Benefit*. Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

*spesso ha a che fare con la comunità, con le persone, con le materie prime... Se oggi sempre più imprenditori imboccano questa strada è perché hanno capito che c'è un futuro e che non sono soli. Sono persone, queste, che il concetto di benefit lo avevano già nel proprio Dna. Ora vogliono far parte di qualcosa di più grande»<sup>107</sup>.*

Durante l'evento "The Founding B Corps Italia" è anche intervenuto Bart Houlahan, co-fondatore di B Lab e Co-inventore delle Benefit Corporation, sottolineando come, nella sua esperienza imprenditoriale, ha imparato che il business è realmente la più importante forza di cambiamento e, in quanto tale, è necessario che sia una forza orientata al bene. Ha presentato il progetto di B-Lab come un'organizzazione no-profit al servizio di un movimento globale di persone che utilizzano il "business as a force for good" con l'auspicio che, un giorno, le imprese competano per essere non le migliori al mondo, ma le «Best for the World». Houlahan, pur avendo evidenziato che obiettivo di B-Lab è quello di costruire una comunità globale di Certified B Corporations, ha sottolineato che la certificazione è importante ma non è il fine. Il fine è

---

<sup>107</sup> G. TESTA. Op. Cit. - *Società Benefit, l'Italia ha il primato europeo. Il boom delle b-corp (che fa paura)*. Corriere Sociale, consultato il 1/05/2018.

quello di creare una prosperità maggiormente condivisa e durevole promuovendo la creazione delle Benefit Corporation.<sup>108</sup>

Ma le B corporation sono un buon pretesto per alcune considerazioni di fondo nel dibattito sulla situazione attuale. «Per rispondere agli obiettivi alti che ha posto l'Agenda 2030 Onu», ha detto Letizia Moratti in un video messaggio, «dobbiamo liberarci dalla dimensione del breve periodo e avere uno sguardo strategico. Guardiamo a nuovi modelli di un'economia sociale di mercato di cui abbiamo bisogno perché il gap che c'è tra la domanda di welfare e l'offerta, ormai, non è più sostenibile e si rischia di non poter più dare i servizi richiesti. Ma, affinché questi modelli possano dare delle risposte adeguate – aggiunge - bisogna superare lo steccato tra profit e non profit. E quindi c'è anche il tema della riforma del Terzo settore con l'approvazione della legge che darebbe ossigeno alle nostre imprese sociali e che speriamo sia rapida»<sup>109</sup>.

Secondo Mauro Magatti, docente di sociologia presso la Facoltà di Scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica Milano, la prossima crescita economica non si sostiene solo con una crescita illimitata dei

---

<sup>108</sup> D. DE ROSSI. Op. Cit. - *Certified B-Corp e Società Benefit*. Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

<sup>109</sup> V. SAMMARCO. “*Società Benefit, il futuro del capitalismo passa da qui.*” [www.vita.it/it/article/2016/03/01/societa-benefit-il-futuro-del-capitalismo-passa-da-qui/138486/](http://www.vita.it/it/article/2016/03/01/societa-benefit-il-futuro-del-capitalismo-passa-da-qui/138486/) Consultato 1/05/2018.

consumi. «La sfida molto ardua è che è necessario un cambio di paradigma. Il sistema Paese deve produrre valore, e questo, poi, genererà anche consumi. Non viceversa. Creeranno nuova prosperità quelle aziende che investono su un discorso integrale della qualità che non riguarda solo il prodotto, ma il rapporto con il territorio e i propri dipendenti. I paesi occidentali sono chiamati a questo tipo di scelte». «Questo comporta una metamorfosi della razionalità di breve termine che si è affermata in un contesto storico preciso che oggi palesemente non c'è più. Siamo in una stagione in cui il tema è l'innovazione, di tutta una serie di pratiche e di modi di stare insieme: questa è il tema strategico di oggi. Se riusciamo a scampare il peggio può essere che una futura ripresa economica ci consegnerà un mondo migliore, più equilibrato, di quello che stiamo lasciando. È una buona notizia, che possiamo anche chiamare "Progresso", ma riuscire a costruirla o raggiungerla è tutt'altro che facile»<sup>110</sup>.

Eppure, l'Italia non sfigura a confronto con l'estero. Lo afferma Paola Bergamaschi Broyd, board member Numbers for Good Ltd (B Corp), e investor in NewCoh, che fa un discorso sulla base delle esperienze delle e

---

<sup>110</sup> V. SAMMARCO. Op. Cit. - "*Società Benefit, il futuro del capitalismo passa da qui.*" [www.vita.it/it/article/2016/03/01/societa-benefit-il-futuro-del-capitalismo-passa-da-qui/138486/](http://www.vita.it/it/article/2016/03/01/societa-benefit-il-futuro-del-capitalismo-passa-da-qui/138486/) Consultato 1/05/2018.

conoscenze in UK e in Italia. La crisi ha determinato nel Regno Unito, come in Italia, gli stessi effetti di contrazione della spesa sociale. Ma le risposte sono state diverse: a Londra si è pensato di intervenire chiamando - quasi imponendo- l'intervento concreto e sostanzioso di istituti di credito e aziende per creare un corposo Fondo che compensasse le risorse mancanti e allo stesso tempo creando una sorta di intermediatore tra chi ha i soldi da investire e chi ha idee e progetti da implementare. Questo in Italia non si è ancora fatto, attardandosi con una struttura ancora lenta di ricerca dei finanziamenti pubblici. Ma il quadro che ha conosciuto in Italia – afferma Bergamaschi – rappresenta un tessuto vitalissimo e anche potenzialmente assai innovativo che aspetta solo di essere sostenuto<sup>111</sup>.

Banca Prossima, tramite Marco Morganti, prima banca B Corp in Italia, ha evidenziato un aspetto a volte “scontato”, ossia il sistema finanziario, al pari di ogni altro componente della collettività, deve dare il proprio contributo. E così Banca Prossima “ha fatto il suo dovere di cittadino che, come tutte le imprese, deve fare circolare il bene di cui è dotato per raggiungere il proprio obiettivo finale”<sup>112</sup>. Inoltre, ha deciso di dare prestiti

---

<sup>111</sup> V. SAMMARCO. Op. Cit. - “*Società Benefit, il futuro del capitalismo passa da qui.*” [www.vita.it/it/article/2016/03/01/societa-benefit-il-futuro-del-capitalismo-passa-da-qui/138486/](http://www.vita.it/it/article/2016/03/01/societa-benefit-il-futuro-del-capitalismo-passa-da-qui/138486/) Consultato 1/05/2018.

<sup>112</sup> D. DE ROSSI. Op. Cit. - *Certified B-Corp e Società Benefit*. Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

a soggetti non “bancabili” come gli studenti, sulla base del merito (la regolarità negli studi e non solo i voti) e non delle potenziali garanzie economiche delle famiglie, ma allo stesso tempo per non violare gli interessi degli azionisti ha garantito il tutto con una Fondazione che sostenesse le garanzie. Sorpresa: la percentuale di mancati rimborsi è più bassa di quella del circuito tradizionale, segno che lo spirito di fondo è stato compreso<sup>113</sup>.

Infine, il professore Stefano Zamagni, sempre in occasione dell’evento già citato pocanzi<sup>114</sup>, ha sottolineato come il principio di restituzione sia stata alla base del pensare dell’imprenditore americano il quale, tuttavia, ha sempre ispirato il proprio agire alla massimizzazione del profitto. Al riguardo ha riportato il noto caso “Dodge vs Ford” (del 1919), enfatizzando il fatto che Henry Ford ha dovuto risarcire i soci per aver destinato, nella gestione della società, risorse finanziarie per attività volte all’incremento della base occupazionale che avrebbero compreso il diritto degli “shareholders” alla massimizzazione del profitto. Il

---

<sup>113</sup> V. SAMMARCO. Op. Cit. - “*Società Benefit, il futuro del capitalismo passa da qui.*” [www.vita.it/it/article/2016/03/01/societa-benefit-il-futuro-del-capitalismo-passa-da-qui/138486/](http://www.vita.it/it/article/2016/03/01/societa-benefit-il-futuro-del-capitalismo-passa-da-qui/138486/) Consultato 1/05/2018.

<sup>114</sup> All’evento “The Founding B Corps Italia”, tenutosi il 1/12/2016 presso “Base Milano”, hanno preso parte diversi esponenti del mondo Benefit, tra cui i fondatori di Nativa Paolo Di Cesare ed Eric Ezechieli, il co-fondatore di B Lab Bart Houlahan, il senatore Mauro Del Barba, il prof. Stefano Zamagni e tanti altri.



professore ha, altresì, stigmatizzato il fatto che la distinzione fra for profit e non profit non è nata in Italia, ma, negli Stati Uniti, mentre in Italia è stata coniata la definizione di *impresa civile*, che è quell'impresa che include, tendenzialmente tutti, nell'attività economica con lo scopo di realizzare il soddisfacimento dei bisogni umani. All'impresa civile si contrappone quella di *impresa a-civile* quando, viceversa, tende ad escludere dal proprio perimetro di considerazione alcuni soggetti. Nel corso degli ultimi anni, prosegue Zamagni, la tradizione dell'economia civile sta tornando in quanto gli americani, pragmaticamente, hanno compreso che il loro modello non funziona più e stanno riscoprendo uno strumento tipico della tradizione italiana; attraverso questo processo di convergenza il buono delle due culture porta successo<sup>115</sup>.

Ciò che si evince da queste testimonianze è che il cambiamento Benefit incomincia a farsi strada nelle menti di molti imprenditori, ma non solo. Questo cambiamento, ovviamente, non riguarda solo il settore imprenditoriale, perché, secondo quanto detto finora, ogni scelta posta in essere produce effetti sulla comunità, sui lavoratori, sull'ambiente e per questo tutti siamo chiamati a contribuire. C'è speranza che tutto questo

---

<sup>115</sup>D. DE ROSSI. Op. Cit. - Certified B-Corp e Società Benefit. Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

continui ad evolversi e a coinvolgere più imprese, persone e istituzioni. Quali saranno i risvolti di questo *cambio di rotta*? La disciplina verrà migliorata sulla base delle esperienze Benefit? Nonostante alcuni dubbi sugli effetti futuri, ci si augura che questo cambiamento non sia “passeggero” ma che porti alla creazione di solide basi per un futuro stabile e *Benefit*.

## Capitolo Quarto

### L' Impresa Sociale

SOMMARIO: 1. L'EVOLUZIONE E L'AFFERMAZIONE DEL SETTORE NON-PROFIT. – 2. LA DISCIPLINA “DISORGANICA” DEL SETTORE NON-PROFIT NELL'ORDINAMENTO ITALIANO. – 3. LE IMPRESE SOCIALI. – 3.1 LA CORPORATE GOVERNANCE DELLE IMPRESE SOCIALI. – 4. L'ITER DELLA RIFORMA DEL TERZO SETTORE. -5. IMPRESA SOCIALE E SOCIETA' BENEFIT A CONFRONTO.

#### *1. L'evoluzione e l'affermazione del settore non-profit.*

Chi scrive ha ritenuto opportuno dedicare una parte di questa dissertazione all'impresa sociale, quell'organizzazione non-profit con filosofia aziendalistica di business che, quasi, sembra intrecciarsi con le società Benefit. Prima ancora di affrontare il confronto tra queste due tipologie di società è necessario illustrare il quadro storico-normativo in cui si inserisce la figura dell'impresa sociale nonché degli altri enti non-profit in Italia.

L'evoluzione del settore non profit negli ultimi trent'anni è stata ampiamente analizzata in dottrina e le implicazioni di tale evoluzione sono

state approfondite, tra l'altro, sia da un punto di vista economico sia sotto un profilo giuridico<sup>116</sup>.

L'interesse pubblico per il *settore non profit* nasce dalla presa di coscienza di una crescente difficoltà del settore pubblico alla realizzazione dei cd. *servizi sociali* ed in una progressiva crisi del Welfare State per l'insostenibile aumento dei costi legati alla gestione della spesa pubblica e per un'incapacità strutturale di realizzare, nel settore pubblico, validi modelli organizzativi in grado di produrre beni e servizi idonei a soddisfare le aspettative sociali<sup>117</sup>. Inoltre, un rapido mutamento dei costumi sociali ha comportato una crescita della domanda di “intervento sociale” in aree che, precedentemente, o erano di minor impatto sociale – si pensi ai numerosi problemi legati al fenomeno della droga- o trovano risposta all'interno delle famiglie – si pensi all'assistenza agli anziani e agli asili nido.

Il concetto di welfare State non è un concetto con valenza assoluta, al suo interno esistono diverse visioni politiche e filosofiche. Secondo una definizione più aderente alla nostra realtà sociale ed alle nostre tradizioni

---

<sup>116</sup> B. BERTARINI. *La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit*. Diritto e Giustizia, Giuffrè Editore.

<sup>117</sup> M. KROGH. *L'impresa sociale: prime riflessioni sul D.lgs. 24 marzo 2005 n.155*. Consiglio Nazionale del Notariato.

storiche possiamo affermare che per «*welfare State intendiamo uno Stato in cui il potere organizzato è deliberatamente usato, attraverso il sistema politico e amministrativo, nel tentativo di emendare l'azione delle forze di mercato in almeno tre direzioni*»:

- assicurando a tutti i cittadini, senza distinzione di stato o di classe, una gamma socialmente concordata di beni e servizi meritori;
- restringendo l'impatto dell'incertezza che impedisce ad individui e famiglie ad affrontare alcune contingenze sociali quali la malattia, la vecchiaia e la disoccupazione;
- garantendo, agli individui e alle famiglie un reddito minimo che assicuri una esistenza dignitosa<sup>118</sup>.

Simmetricamente, agli individui, all'interno del welfare State, si riconoscono specifici "*diritti sociali*", intendendosi per tali quei diritti che spettano ad un soggetto, direttamente riconosciuti dalla legge, indipendentemente dalla capacità economica del soggetto stesso. Diritti, quindi, che lo Stato, in via tendenziale, si impegna a garantire a ciascun

---

<sup>118</sup> M. KROGH. Op. Cit. - *L'impresa sociale: prime riflessioni sul D.lgs. 24 marzo 2005 n.155*. Consiglio Nazionale del Notariato.

soggetto svincolando la loro fruizione allo status economico e dalle capacità patrimoniali dei fruitori stessi<sup>119</sup>.

La crescente difficoltà, da parte dello Stato, a fronteggiare in modo efficiente la realizzazione di questi "diritti sociali", sotto il duplice aspetto dei notevoli e crescenti costi richiesti e della difficoltà ad assicurare una prestazione qualitativamente apprezzabile, ha aperto lo spazio al fenomeno generalmente inquadrato come "Terzo settore", ossia un settore sociale intermedio tra "Stato" e "mercato", preposto alla realizzazione di quelle funzioni sociali normalmente rientranti nel welfare State, come sopra definito, all'interno del quale troviamo tutta una serie di enti collettivi a struttura privata, aventi finalità sociali che concorrono, in modo diverso tra loro, alla realizzazione di interessi generali<sup>120</sup>.

L'importanza del terzo settore è aumentata in modo direttamente proporzionale alla presa di coscienza della incapacità dello Stato e delle sue strutture pubbliche, a far fronte ai crescenti bisogni di una società che chiede risposte concrete e complete alle molteplici esigenze poste da fasce sociali emarginate o, comunque, incapaci a soddisfare in modo dignitoso

---

<sup>119</sup> M. KROGH. Op. Cit. - *L'impresa sociale: prime riflessioni sul D.lgs. 24 marzo 2005 n.155*. Consiglio Nazionale del Notariato.

<sup>120</sup> M. KROGH. Op. Cit. - *L'impresa sociale: prime riflessioni sul D.lgs. 24 marzo 2005 n.155*. Consiglio Nazionale del Notariato.

i bisogni primari della propria esistenza. Una spinta fondamentale al terzo settore è poi venuta dalla riforma del titolo V della Costituzione e soprattutto dell'art. 118 comma IV, laddove è stato espressamente previsto che *"Stato, Regioni, Città metropolitane, Provincie e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà."*<sup>121</sup> In questo modo, è stato introdotto un modello organizzativo di integrazione tra il settore pubblico e il settore privato, affermando definitivamente il ruolo primario dell'iniziativa privata nel soddisfacimento dei diritti sociali e superando il binomio "Stato-mercato". Viene riconosciuta l'esistenza di un'area intermedia denominata *Terzo settore*, in cui prendono vita iniziative che si collocano al di fuori dei tradizionali schemi delle prime due aree e che rispondono a logiche né burocratiche né capitalistiche.

"Si assiste, dunque, all'evoluzione del welfare state in *welfare society* in cui lo Stato cede il suo ruolo di interprete e gestore delle istanze sociali a enti privati che, da meri utenti, vogliono diventare protagonisti dell'offerta nei settori sociali, assecondando e non trascurando una combinazione di

---

<sup>121</sup> M. KROGH. Op. Cit. - *L'impresa sociale: prime riflessioni sul D.lgs. 24 marzo 2005 n.155*. Consiglio Nazionale del Notariato.

istanze, iniziative e contributi, tutti meritevoli di considerazione all'interno del fenomeno del terzo settore, sebbene da coordinare e programmare secondo una politica di rete, sensibile ad attrarre entro il proprio ambito tutte ciò che sia finalizzato al ben-essere in un concetto organizzativo più aperto di welfare mix, diretto a regolamentare ed attrarre, in una diversa combinazione Stato, mercato ed auto-organizzazione”<sup>122</sup>.

“Il nuovo principio generale che regola l'intervento pubblico nel settore delle attività sociali è quello della sussidiarietà orizzontale, ossia una preferenza assoluta per gli interventi dei privati nell'erogazione di beni e servizi sociali ed un compito residuale dello Stato chiamato ad intervenire nelle limitate ipotesi in cui non ci sia un privato disposto ad assumere l'iniziativa ovvero nei casi in cui il privato non è in grado di offrire un servizio ottimale o equivalente a quello pubblico”<sup>123</sup>.

La realizzazione delle finalità sociali, proprie del terzo settore, non avviene attraverso un unico modello organizzativo normativamente fissato dalla legge, al contrario, all'interno del fenomeno troviamo una pluralità di enti collettivi che perseguono finalità sociali, ciascuno

---

<sup>122</sup> M. KROGH. Op. Cit. - *L'impresa sociale: prime riflessioni sul D.lgs. 24 marzo 2005 n.155*. Consiglio Nazionale del Notariato.

<sup>123</sup> M. KROGH. Op. Cit. - *L'impresa sociale: prime riflessioni sul D.lgs. 24 marzo 2005 n.155*. Consiglio Nazionale del Notariato.



caratterizzato da una diversa struttura che condiziona l'efficacia dell'azione svolta. Nel Terzo settore coesistono gli enti for profit e quelli non-profit. I primi sono enti di natura privata che producono beni o servizi all'interno del settore "sociale", pur non rinunciando alla remunerazione del capitale investito e, quindi, per finalità speculative; si pensi ad esempio ad una società di gestione di una casa di riposo ovvero ad una clinica privata: si tratta di attività svolte secondo modelli organizzativi privati che proiettano la loro attività in settori ad alto contenuto sociale, secondo le logiche delle società lucrative. Mentre, gli enti non profit sono tutte quelle organizzazioni che si caratterizzano per le finalità sociali che intendono perseguire, secondo schemi organizzativi privatistici, al di fuori di qualunque intento speculativo e di profitto. Si tratta in genere di organizzazioni che presentano caratteristiche strutturali idonee ad assicurare un'organizzazione democratica -coinvolgendo nella governance tutti gli associati- e una naturale apertura a coinvolgere tutti coloro che sono portatori dei medesimi interessi perseguiti dall'ente<sup>124</sup>.

Di seguito osserviamo più da vicino alcune definizioni che rientrano in un concetto più ampio di settore non-profit.

---

<sup>124</sup>M. KROGH. Op. Cit. - *L'impresa sociale: prime riflessioni sul D.lgs. 24 marzo 2005 n.155*. Consiglio Nazionale del Notariato.

La prima definizione di settore non-profit è fornita dalla John Hopkins University (JHU) che individua cinque requisiti essenziali delle suddette organizzazioni:

1. Formalità. L'organizzazione deve essere formalmente costituita, deve cioè essere dotata di uno statuto, di un atto costitutivo o di qualunque altro documento che regoli l'ingresso dei membri, i loro comportamenti e le relazioni reciproche, evidenziando così la consistenza organizzativa dell'istituzione e la sua stabilità nel tempo.
2. Natura giuridica privata. L'organizzazione non deve far parte del settore pubblico.
3. Assenza di distribuzione di profitto. L'organizzazione non deve distribuire, in nessuna forma, ai propri soci, membri o dipendenti, i profitti derivanti dalla propria attività; ciò non significa in alcun modo che l'organizzazione non possa realizzare profitti, ma solo che gli stessi devono essere reinvestiti nell'attività "sociale".
4. Presenza di una certa quantità di lavoro volontario. I volontari possono svolgere sia funzioni operative che funzioni dirigenziali o di indirizzo delle attività delle organizzazioni (tipicamente membri di consigli di amministrazione). La presenza di attività volontaria

può riscontrarsi anche nella forma di retribuzioni inferiori alla media del mercato per posizioni professionali omogenee.

5. Autogoverno. L'organizzazione non deve essere controllata, nello svolgimento dei propri processi decisionali, da altre organizzazioni che non siano a loro volta comprese nel settore non profit (cioè che non rispettino tutte le caratteristiche precedenti). La verifica del rispetto di questo criterio viene principalmente dall'osservazione della composizione dei consigli di amministrazione: nel caso in cui il numero dei soggetti nominati da enti pubblici o imprese a scopo di lucro sia prevalente, l'organizzazione viene esclusa dal settore non profit<sup>125</sup>.

Una seconda definizione del fenomeno è data dall'Istat che adotta quella proposta dal System of National Accounts (SNA), in base alla quale le istituzioni non profit *"sono enti giuridici o sociali creati allo scopo di produrre beni e servizi, il cui status non permette loro di essere fonte di reddito, profitto o altro guadagno per le unità che le costituiscono, controllano o finanziano"*. In questa definizione, sicuramente più flessibile rispetto alla precedente, rientrano anche le mutual benefit

---

<sup>125</sup> M. KROGH. Op. Cit. - *L'impresa sociale: prime riflessioni sul D.lgs. 24 marzo 2005 n.155*. Consiglio Nazionale del Notariato.

organization, assecondando un'idea di lucro soggettivo che consenta di distribuire ai soci il surplus prodotto nel corso della loro attività, in forma di specifiche "utilità concrete", piuttosto che di somme monetarie.

Una terza definizione è offerta da Lunaria<sup>126</sup> la cui operazione di ridefinizione del fenomeno consiste, in sostanza, nell'aggiungere altri due requisiti ai cinque già stabiliti dalla JHU:

- perseguire fini di utilità sociale, nel senso che l'intento deve essere di tipo solidaristico e l'azione svolta deve rivestire un interesse pubblico;
- raccogliere buona parte dei finanziamenti attraverso fonti volontarie;

Sicuramente di estremo interesse, soprattutto, per l'organo da cui proviene è la definizione di "economia sociale" secondo la Conference Européenne Permanente des Coopératives, Mutualités, Association et Fondations (CEP-CMAF):

- primato degli individui e degli obiettivi sociali sul capitale;

---

<sup>126</sup>Lunaria è un'associazione senza fini di lucro, che si definisce: laica, indipendente e autonoma dai partiti nata nel 1992 che svolge attività di ricerca, formazione e comunicazione sui temi dell'economia solidale e del terzo settore, delle migrazioni e della globalizzazione e promuove iniziative di volontariato internazionale e di politiche giovanili. Attraverso le sue attività Lunaria sperimenta nuove forme di partecipazione attiva e di trasformazione sociale ispirate ai principi della giustizia e della solidarietà sociale, della partecipazione democratica alla vita della comunità, della garanzia dei diritti civili, sociali e umani in ambito nazionale e internazionale. È attiva con un progetto sul terzo settore.

- partecipazione volontaria e aperta;
- controllo democratico da parte dei soci;
- combinazione dell'interesse dei membri/utenti e/o dell'interesse generale;
- difesa e applicazione del principio della solidarietà e della responsabilità;
- gestione autonoma e indipendenza dalle autorità pubbliche;
- utilizzo del surplus per realizzare obiettivi di sviluppo sostenibile, servizi di interesse dei membri o di interesse generale<sup>127</sup>.

Infine, riportiamo la definizione del professore Stefano Zamagni<sup>128</sup> che prevede come requisito aggiuntivo ed essenziale per gli enti non profit la *multistakeholdership*, con specifico riferimento non a qualunque stakeholder ma ai soli consumatori, ovvero i destinatari finali delle attività poste in essere i quali, in un sistema di governance delle organizzazioni, devono poter partecipare attraverso la presenza di rappresentanti nei consigli di amministrazione, oppure i diritti di accesso alle informazioni rilevanti; e così via<sup>129</sup>.

---

<sup>127</sup> M. KROGH. Op. Cit. - *L'impresa sociale: prime riflessioni sul D.lgs. 24 marzo 2005 n.155*. Consiglio Nazionale del Notariato.

<sup>128</sup> S. ZAMAGNI, *Dell'identità delle imprese sociali e civili: perché prendere la relazionalità sul serio*, in S. ZAMAGNI (a cura di), *Il non-profit italiano al bivio*, Egea, 2002.

<sup>129</sup> M. KROGH. Op. Cit. - *L'impresa sociale: prime riflessioni sul D.lgs. 24 marzo 2005 n.155*. Consiglio Nazionale del Notariato.

## ***2. La disciplina “disorganica” del settore non-profit nell’ordinamento italiano.***

Fino a qualche mese fa, nell’ordinamento italiano la disciplina del settore non-profit si presentava a macchia di leopardo, solo molteplici fonti normative sparse qua e là. Con il Dlgs n.117/2017, è stato adottato il codice del Terzo settore, uno strumento unitario attraverso il quale assicurare, sotto il profilo sia civilistico sia tributario, coerenza giuridica, logica e sistematica a tutti i soggetti operanti nell’ambito del non profit. Prima di poter parlare della recente riforma del Terzo settore ripercorriamo alcune tappe in cui il legislatore è intervenuto per disciplinare alcuni enti di questo settore.

Per delineare un completo quadro di riferimento è necessario richiamare sia le specifiche disposizioni relative agli enti non lucrativi contenute nel Codice Civile, Libro I, sia disposizioni normative di settore che disciplinano, di volta in volta, ed in un arco temporale molto ampio, l’attività che enti privati non lucrativi pongono in essere<sup>130</sup>.

---

<sup>130</sup>Si rinvia, con specifico riferimento al settore museale, a DENUZZO A., La disciplina costituzionale dell'intervento delle fondazioni nel settore museale (e un confronto con l'esperienza tedesca), in Aedon, 2013, n. 3, p. 7 – 15.

Il codice civile, nello specifico, contempla all'interno del Libro I, le forme giuridiche degli enti non profit, ossia le associazioni, le fondazioni e i comitati, rinviando come evidenziato al Libro V le disposizioni relative alle società cd. commerciali.

Le associazioni, in senso generale, sono caratterizzate dalla libera iniziativa dei privati e sono *“amministrate da privati, indipendenti dal governo ovvero dai poteri pubblici, vincolate alla non distribuzione di utili eventualmente conseguiti e perseguono uno scopo sociale rilevante e ritenuto meritorio dal legislatore”*<sup>131</sup>. Le associazioni presentano due caratteri fondamentali: il primo inerente alla variabilità e pluralità dei componenti dell'ente associativo in relazione alla sua nascita, durata ed estinzione; il secondo relativo alla struttura organizzativa dell'ente stesso. L'istituzione di un ente plurisoggettivo a struttura associativa presuppone un accordo tra due o più soggetti per costituire un vincolo giuridico in vista della realizzazione di un interesse comune, il cui scopo, oggetto e struttura sono puntualizzati nell'atto costitutivo. Le associazioni possono essere riconosciute o non riconosciute e da ciò discendono diversi oneri; se l'associazione richiede il formale riconoscimento dovrà richiamarsi alle disposizioni del D.P.R. del 10 febbraio 2000, n. 361 *“Regolamento*

---

<sup>131</sup> SANTUARI A., *Le Onlus. Profili civili, amministrativi e fiscali*, Padova, 2007, p. 12.

*recante norme per la semplificazione dei procedimenti di riconoscimento di persone giuridiche private e di approvazione delle modifiche dell'atto costitutivo e dello statuto*<sup>132133</sup>.

Le fondazioni trovano la propria ragion d'essere nella volontà del fondatore di costituire la fondazione o con atto pubblico ovvero con testamento; come per le associazioni, la normativa di riferimento delle fondazioni è quella del codice civile e del D.P.R. del 10 febbraio 2000, n. 361. Relativamente all'atto di fondazione *“si è soliti distinguere un contenuto (negozio) dispositivo, con riguardo alla destinazione del (o parte del) patrimonio del (o dei) fondatore allo scopo istituzionale, e un contenuto (negozio) di organizzazione, relativamente alle disposizioni che imprimono un assetto strutturale all'ente e regolano lo svolgimento dell'attività”*. Al nucleo originario delle fondazioni, *“limitato pressoché esclusivamente alle fondazioni di erogazione e a quelle costituite per testamento, quindi attive post mortem”*, si affiancano anche “fondazioni operative come imprese, fortemente capitalizzate per le produzioni di utili ad incremento del patrimonio (iniziale). Le ragioni di questa preferenza

---

<sup>132</sup> Si veda DE GIORGI M. V., Finalmente in vigore il regolamento che semplifica la procedura di riconoscimento delle persone giuridiche disciplinate nel primo libro del codice civile, in *Studium iuris*, 2001, n. 2, p. 141 – 147.

<sup>133</sup> B. BERTARINI. Op. Cit. - *La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit*. Diritto e Giustizia, Giuffrè Editore.



*vanno ravvisate, oltre che nella natura non profit delle iniziative perseguite, che consente, non producendo utili o devolvendo gli eventuali utili nella stessa attività svolta, il massimo risultato rispetto ai mezzi impiegati”<sup>134 135</sup>.*

La diversità di costituzione della associazione e della fondazione, nonché delle modalità con cui viene conferito il patrimonio (si parla di “patrimonio” nel caso delle associazioni riconosciute e delle fondazioni ed invece la legge usa l’espressione di “fondo comune” e di “fondi raccolti” per i comitati) viene a contraddistinguere maggiormente i comitati<sup>136</sup>. Essi infatti sono caratterizzati dalla presenza di “*una compagine a base volontaria — ma non occorre che la volontà venga manifestata mediante atto scritto — numericamente ristretta, e — secondo alcuni — a struttura chiusa, che ha una durata tendenzialmente transitoria e che persegue finalità assistenziali o promozionali avvalendosi di mezzi finanziari ricevuti da terzi*”<sup>137</sup>.

---

<sup>134</sup> BUQUICCHIO M., Le fondazioni nell'attuale assetto economico-giuridico del "terzo settore", in Rivista del Notariato, 2013, n. 4, pt. 3, p. 1033.

<sup>135</sup>B. BERTARINI. Op. Cit. - *La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit*. Diritto e Giustizia, Giuffrè Editore.

<sup>136</sup>TAMPIERI M., Il comitato figura giuridica del mondo non profit, in Non profit, 1999, p. 537-563.

<sup>137</sup> BASILE M., Comitati, in Digesto delle discipline privatistiche – sezione civile, Torino, 1988, p. 1 ss.

L'art. 39 del codice civile specifica in proposito che *“i comitati di soccorso o di beneficenza e i comitati promotori di opere pubbliche, monumenti, esposizioni, mostre, festeggiamenti e simili sono regolati dalle disposizioni seguenti, salvo quanto è stabilito nelle leggi speciali”*, ed il successivo art. 41 prevede che *“qualora il comitato non abbia ottenuto la personalità giuridica, i suoi componenti rispondono personalmente e solidalmente delle obbligazioni assunte. I sottoscrittori sono tenuti soltanto a effettuare le oblazioni promesse”*<sup>138</sup>.

Oltre alla normativa contenuta nel codice civile, il legislatore è intervenuto attraverso una normativa settoriale che perviene alla definizione di specifiche figure organizzative che operano nel settore non-profit. In questo senso il legislatore nazionale interviene con legge 26 febbraio 1987, n. 49 relativa alla *“Nuova disciplina della cooperazione dell'Italia con i Paesi in via di sviluppo”*, in tema di organizzazioni non governative; tale norma è stata recentemente abrogata e sostituita dalla legge 11 agosto 2014 n. 125 *“Disciplina generale sulla cooperazione internazionale per lo sviluppo”*, che all'art. 26, comma 2, specifica che *“sono soggetti della cooperazione allo sviluppo le organizzazioni della società civile e gli altri*

---

<sup>138</sup> B. BERTARINI. Op. Cit. - *La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit*. Diritto e Giustizia, Giuffrè Editore.

soggetti senza finalità di lucro”. Un secondo intervento settoriale in tema di enti non profit è previsto dalla legge 11 agosto 1991 n. 266, quale “Legge-quadro sul volontariato” che all’art. 2 chiarisce che “per attività di volontariato deve intendersi quella prestata in modo personale, spontaneo e gratuito, tramite l’organizzazione di cui il volontario fa parte, senza fini di lucro anche indiretto ed esclusivamente per fini di solidarietà”<sup>139</sup>.

Sempre nel 1991 la legge dell’8 novembre, n. 381, relativa alla “Disciplina delle cooperative sociali”, prevede specifici riferimenti al loro scopo non lucrativo, stabilendo che esse “*hanno lo scopo di perseguire l’interesse generale della comunità alla promozione umana e all’integrazione sociale dei cittadini attraverso: a) la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi; b) lo svolgimento di attività diverse - agricole, industriali, commerciali o di servizi - finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate*”<sup>140</sup>, nonché disponendo all’art. 2 che “*oltre ai soci previsti dalla normativa vigente, gli statuti delle cooperative sociali possono prevedere la presenza di soci volontari che prestino la loro attività gratuitamente*”.

---

<sup>139</sup> B. BERTARINI. Op. Cit. - *La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit*. Diritto e Giustizia, Giuffrè Editore.

<sup>140</sup> Art. 1 della l. 8 novembre 1991, n. 381.

Un ulteriore intervento in materia di enti non profit, che si configura come un intervento trasversale in materia, è riconducibile all’emanazione del d.lgs. 4 dicembre 1997, n. 460 relativo al *“Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale”*<sup>141</sup>, che però non ha *“direttamente inciso sul piano delle qualificazioni e del relativo regime civilistici degli enti non profit, limitandosi a regolamentare i vari profili tributari”*<sup>142</sup>.

In questo senso, anche la specifica previsione contenuta nel d.lgs. 460/1997 in tema di ONLUS non mira a definire una nuova categoria di ente non profit, tant’è che il d.lgs. in parola prevede all’art. 10 che *“sono organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS) le associazioni, i comitati, le fondazioni, le società cooperative e gli altri enti di carattere privato, con o senza personalità giuridica, i cui statuti o atti costitutivi, redatti nella forma dell’atto pubblico o della scrittura privata autenticata o registrata”*<sup>143</sup>.

---

<sup>141</sup> Il d.lgs. ha dato attuazione alle deleghe contenute nei commi 186 e 187 dell’art. 3 della l. 23 dicembre 1996, n. 662 relativi al riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciale, nonché ai commi 188 – 189 della medesima legge relativi alla disciplina delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale. In tema il rinvio è per tutti a ZAMAGNI S., *Associazionismo di promozione sociale, democrazia deliberativa e sviluppo civile*, in Aretè: quadrimestrale dell’Agenzia per le ONLUS, 2010, n. 1, p. 11 – 42.

<sup>142</sup> ALPA G. *Enti senza scopo di lucro nel diritto civile e profili di responsabilità civile*, in Altalex, 26/11/2013.

<sup>143</sup> B. BERTARINI. Op. Cit. - *La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit*. Diritto e Giustizia, Giuffrè Editore.

*“Per tutti i soggetti non profit, siano esse fondazioni, associazioni, cooperative sociali, società di mutuo soccorso, l’obiettivo è quello di mettere in campo un sistema di incentivi che spinga questi soggetti verso il mercato, e contribuisca a creare il mercato del welfare. Un sistema di incentivi deve anche contribuire allo sviluppo della vita associata, e al riconoscimento pieno (già insito peraltro nella legislazione vigente) del valore sociale della partecipazione alla vita civile, del mutuo soccorso, del senso di comunità, del senso di appartenenza che l’aggregazione per fini comuni sviluppa”<sup>144</sup>.*

Nonostante l’importante innovazione che le previsioni contenute nel d.lgs. n.460 producono sul settore de quo, esse non paiono mirate ad attuare una riorganizzazione del settore, ma hanno l’intento di identificare diverse modalità con cui sostenere il settore non profit; il d.lgs. 460 si concentra infatti sullo strumento dell’agevolazione fiscale per valorizzare le attività che sono effettivamente svolte dall’ente non profit, *“con la conseguenza che la semplice qualificazione dell’organizzazione come ente non profit non comporta immediatamente il diritto alla fruizione di benefici fiscali,*

---

<sup>144</sup> Parere approvato ai sensi della legge 23 dicembre 1996, n. 662 sullo schema di decreto legislativo recante disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale, della Commissione Parlamentare consultiva in materia di riforma fiscale, p. 1.

*che andranno invece subordinati al controllo sulle attività effettivamente svolte*”<sup>145 146</sup>.

### **3. Le imprese sociali.**

“Il termine “*impresa sociale*” è stato utilizzato per la prima volta in Italia alla fine degli anni ‘80 del secolo scorso per indicare alcune iniziative private di nuova costituzione, spesso avviate e gestite da volontari, impegnate non tanto, come le tradizionali organizzazioni senza scopo di lucro nella promozione dei diritti, bensì direttamente nella produzione di servizi sociali e in attività produttive volte a favorire l’inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Poiché in quel momento mancava nell’ordinamento italiano una forma giuridica coerente con gli obiettivi e gli assetti proprietari di queste nuove iniziative imprenditoriali, i promotori si orientarono verso la forma *cooperativa* cui la Costituzione italiana e la tradizione attribuiscono un’esplicita funzione sociale. Nel corso del decennio 1990-2000, il concetto di impresa sociale è stato utilizzato con sempre maggior frequenza anche in altri paesi, europei e non solo, per qualificare anche forme giuridiche diverse da quella

---

<sup>145</sup> BOZZAO P., Tutela della salute e ruolo delle organizzazioni non profit, in Ragiusan, 1999, n. 176, p. 22.

<sup>146</sup> B. BERTARINI. Op. Cit. - *La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit*. Diritto e Giustizia, Giuffrè Editore.

cooperativa, come le associazioni senza scopo di lucro, impegnate soprattutto nella creazione di posti di lavoro per soggetti svantaggiati spesso nella produzione di servizi per la comunità. Si è quindi affermata la necessità di definire l'impresa sociale in termini generali, a prescindere dai contesti culturali e normativi nazionali, e di sviluppare una legislazione che, oltre a riconoscere e regolamentare con precisione questi nuovi soggetti, ne favorisse la costituzione e l'operatività<sup>147</sup>.

Vari studiosi, nel corso degli anni, hanno analizzato la forma dell'impresa sociale per definirne significato e caratteristiche: sono emerse una pluralità di posizioni. Di particolare interesse è la definizione elaborata da *Borzaga*<sup>148</sup> e *Defourny* che prescinde dalle specifiche forme giuridiche del codice civile e non è legata agli ordinamenti nazionali. L'impresa sociale è vista come un soggetto giuridico privato e autonomo dalla Pubblica Amministrazione che compie attività produttive con carattere

---

<sup>147</sup> [www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2010/04/Definizione\\_impresa\\_sociale.pdf](http://www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2010/04/Definizione_impresa_sociale.pdf)

C. BORZAGA. *L'impresa sociale*.

<sup>148</sup> CARLO BORZAGA è professore ordinario di Politica economica, presso il Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università degli Studi di Trento. I suoi interessi di ricerca principali sono il mercato del lavoro, l'analisi economica delle organizzazioni non-profit e delle imprese sociali, delle cooperative in generale e, in particolare, delle cooperative sociali e dell'evoluzione di queste forme organizzative a livello internazionale e, in particolare, europeo. Si occupa anche di sistemi di welfare e dell'organizzazione dell'offerta di servizi sociali e sanitari. Dal 1997 al 2008 è stato Presidente dell'Istituto Studi e Sviluppo Aziende Nonprofit (ISSAN). Dal 2003 al 2006 è stato Preside della Facoltà di Economia. Dal 2008 è Presidente di Euricse – European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises. È stato tra i fondatori del network europeo EMES (Emergence of Social Enterprises) e ha contribuito a fondare e presieduto Iris Network (il network italiano delle istituzioni di ricerca che si occupano di impresa sociale). Ha scritto e co-editato numerosi libri e saggi riguardanti il tema del mercato del lavoro, delle imprese sociali e cooperative, dei sistemi di welfare.

imprenditoriale, seguendo cioè criteri di continuità, sostenibilità e qualità; si differenzia dalle altre forme di impresa per via della finalità sociale che genera benefici a favore della comunità (Borzaga, 2009). Nella definizione di impresa sociale gli autori mettono in evidenza due dimensioni: quella economico-imprenditoriale e quella sociale. La prima prevede quattro requisiti:

1. produzione di beni e/o servizi in forma continuativa e professionale;
2. elevato grado di autonomia durante la fase di costituzione e funzionamento (le imprese sociali sono in genere create volontariamente da un gruppo di soggetti che le governano in autonomia, senza vincoli, diretti o indiretti, di autorità pubbliche o di altre organizzazioni);
3. significativo livello di rischio economico (i promotori di questa forma di impresa si assumono il rischio d'impresa apportando proprio capitale, sia umano che finanziario);
4. presenza di un certo ammontare di lavoro retribuito oltre al lavoro volontario, spesso non quantificabile e non nettamente divisibile.

La dimensione sociale si esplica invece nelle seguenti caratteristiche:



1. produrre benefici ai membri della comunità, piuttosto che profitti ai proprietari; le organizzazioni non profit, generando vantaggi per diverse tipologie di stakeholder coinvolti nella proprietà e nella gestione, non sono più viste solo come le “organizzazioni che non distribuiscono gli utili”;
2. essere un’iniziativa collettiva;
3. avere un governo affidato esclusivamente o prevalentemente a portatori di interesse diversi dai proprietari del capitale;
4. garantire una partecipazione a processi decisionali allargati in grado di coinvolgere tutti, o quasi, i gruppi interessati all’attività favorendo la loro partecipazione;
5. l’assenza di proporzionalità tra il diritto di voto (o il peso nelle decisioni interne) e il capitale sottoscritto<sup>149</sup>.

“L’impresa sociale riprende per molti aspetti lo spirito originario del movimento cooperativo (Fornasari, Zamagni, 1997); questo è il motivo per cui molte imprese sociali scelgono di adottare la forma giuridica di cooperativa sociale. Il governo societario delle imprese sociali può essere ricondotto a una *visione multistakeholder*, in cui la gestione dell’impresa

---

<sup>149</sup> M. BELLONI. *L’impresa sociale multistakeholder: sistemi e strutture di governo. Il caso studio delle MAG*. Impresa Sociale.

è orientata dalla presenza e dall'influenza di una pluralità di soggetti portatori di interesse (soci, lavoratori, volontari, stakeholder esterni), con la previsione di una partecipazione diretta alla gestione<sup>150</sup>.

Nel 2006, il legislatore ha integrato parzialmente il quadro normativo degli enti non-profit introducendo la figura dell'impresa sociale attraverso il decreto legislativo n.155 del 24 marzo; all'art.1 il d.lgs. prevede che possono acquisire la qualifica di impresa sociale *“tutte le organizzazioni private, ivi compresi gli enti di cui al libro V del codice civile, che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale”*<sup>151</sup> e che soddisfano i requisiti di *utilità sociale* specificati all'art. 2, di *assenza dello scopo di lucro* come definito all'art. 3 e di struttura proprietaria e disciplina dei gruppi stabiliti all'art. 4.

Il riconoscimento dell'impresa sociale cui perviene il d.lgs. 155 è un riconoscimento che non è incondizionato, poiché si ritiene che *“il rischio che le organizzazioni non profit, prese dall'esercizio dell'attività imprenditoriali, avrebbero iniziato a trascurare quelle che erano le loro*

---

<sup>150</sup>M. BELLONI. Op. Cit. - *L'impresa sociale multistakeholder: sistemi e strutture di governo. Il caso studio delle MAG*. Impresa Sociale.

<sup>151</sup> Dlgs. n.155 del 24 marzo 2006, art.1, comma1.

*finalità istituzionali”, e quindi, “onde evitare questa deriva, il legislatore del d.lgs. n. 155 del 2006, quale contrappeso, ha vincolato l’output dell’attività delle predette organizzazioni, che avrebbe dovuto avere ad oggetto beni o servizi di utilità sociale; e che in ogni caso avrebbe dovuto essere volta al perseguimento dell’interesse generale”<sup>152</sup>.*

### **3.1 La corporate governance delle imprese sociali.**

“Fino agli anni ’70, gli studi sulla corporate governance erano incentrati sostanzialmente su un unico portatore di interesse, lo shareholder; il primo lavoro che si discosta dal paradigma della separazione tra proprietà e controllo è la “*Stakeholder Theory*”, elaborata da Freeman<sup>153</sup> negli anni ’80. Secondo questa teoria le imprese non possono limitarsi a perseguire la soddisfazione dell’interesse dei soli azionisti e la massimizzazione del

---

<sup>152</sup> G. SALATINO. *L'impresa sociale*, in Contratto e impresa, 2011, p.396.

<sup>153</sup> ROBERT EDWARD FREEMAN (Columbus, 18 dicembre 1951) è un filosofo e insegnante statunitense, attualmente professore di business administration presso la Darden School of Business dell'Università della Virginia. Dopo aver conseguito il bachelor in matematica e filosofia presso la Washington University di St. Louis ed il PhD in filosofia presso la Duke University, ha insegnato presso l'Università del Minnesota, quindi presso la Wharton School dell'Università della Pennsylvania. Attualmente ricopre i seguenti incarichi: Elis and Signe Olsson Professor of Business Administration presso la Darden School of Business, Direttore del Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, e guida l'Olsson Center for Applied Ethics della Darden School of Business. Il 28 agosto 2008 è stato reso noto l'avvio di una sua collaborazione biennale con la Business School della George Washington University di Washington DC, come lecturer in etica, global business e leadership. È noto soprattutto per la formulazione della *teoria degli stakeholder* (contenuta nella pubblicazione del 1984 "Strategic Management: A Stakeholder Approach"), teoria per la quale l'attività di un'organizzazione aziendale deve garantire un minimum prestazionale a tutti i portatori di interesse ('stakeholders', quali gli azionisti, i clienti, i dipendenti, i fornitori, la comunità entro la quale l'organizzazione interagisce), i quali, in mancanza di detta prestazione minima, abbandonano l'azienda, rendendo di fatto impossibile la continuazione dell'attività. Un'anticipazione di tali concetti appare in una pubblicazione edita nel 1968 dall'economista italiano Giancarlo Pallavicini, ideatore del "Metodo della scomposizione dei parametri" per il calcolo dei risultati non direttamente economici dell'attività d'impresa, riguardanti istanze etiche, morali, sociali, culturali ed ambientali.

valore azionario, ma devono soddisfare le attese di più stakeholder - cioè di tutti quei soggetti che influenzano e che sono influenzati dall'attività d'impresa - cercando di soddisfare le attese di coloro che apportano un contributo utile allo svolgimento efficiente dell'attività economica (Freeman, 1984). Si passa dunque a un'ottica multistakeholder: adottare un sistema di governo aperto - capace di conciliare gli interessi delle varie parti interessate - e affermare la propria responsabilità sociale - assumendo impegni nei confronti degli stakeholder - sono i presupposti per il passaggio da una prospettiva mono-stakeholder a una prospettiva multistakeholder”<sup>154</sup>.

“Le imprese sociali sono considerate comunemente organizzazioni multistakeholder, la cui corporate governance è contraddistinta da assenza di interessi proprietari, differenti motivazioni che orientano le scelte ed i comportamenti degli organi di governo e rilevanza del ruolo svolto dai diversi detentori di interesse. In una impresa sociale i processi decisionali sono di tipo democratico volti a includere i portatori di interesse nel governo dell'organizzazione. Per descriverne la governance è necessario chiarire le peculiarità che ne fondano l'assetto istituzionale:

---

<sup>154</sup> M. BELLONI. Op. Cit. - *L'impresa sociale multistakeholder: sistemi e strutture di governo. Il caso studio delle MAG*. Impresa Sociale.

☞ identità molto forte fondata sui principi, valori, mission;

☞ rilevante importanza della responsabilità sociale come caratteristica intrinseca dell'organizzazione;

☞ struttura organizzativa basata sulla responsabilizzazione dei singoli che garantisca un corretto equilibrio tra gestione e controllo.”<sup>155</sup>

“Assumere comportamenti socialmente responsabili significa coinvolgere nella gestione dell'impresa i diversi soggetti interessati, valutandone livelli e modalità di partecipazione. In questo senso è importante definire un buon sistema di governance per dare voce e rappresentanza sostanziale a tutti gli interlocutori aziendali salvaguardandone interessi, diritti, opportunità.”<sup>156</sup>

“Nell'ambito della governance partecipativa è indispensabile agire in modo responsabile, comunicare con trasparenza e condividere regole e obiettivi che l'impresa sociale si pone e come essa li realizza. Una *governance partecipata* è più complessa e onerosa (in termini di tempo e investimenti) e non segue regole valide per tutte le imprese; in contesti in cui la fiducia tra gli stakeholder è sedimentata porta ad una maggiore

---

<sup>155</sup> M. BELLONI. Op. Cit. - *L'impresa sociale multistakeholder: sistemi e strutture di governo. Il caso studio delle MAG*. Impresa Sociale.

<sup>156</sup> M. BELLONI. Op. Cit. - *L'impresa sociale multistakeholder: sistemi e strutture di governo. Il caso studio delle MAG*. Impresa Sociale.

efficienza delle azioni d'impresa. Infatti, nonostante il processo decisionale sia più lento rispetto a una governance tradizionale o gerarchica, il coinvolgimento dei diversi detentori di interesse conduce a decisioni di migliore qualità e a un maggior valore aggiunto economico-sociale; le decisioni sono prese sulla base di informazioni rilevanti, sono differenziate e legate al territorio. Il coinvolgimento degli stakeholder rende dinamici i flussi informativi con l'esterno, facilita la ricognizione dei bisogni emergenti e delle problematiche sociali del territorio e, in linea generale, permette di trovare più facilmente soluzioni a problemi complessi. Inoltre, la governance multistakeholder (o allargata o partecipata) aumenta la capacità di controllo dell'organizzazione, in quanto i diversi detentori di interesse sono incentivati a verificare il perseguimento degli obiettivi strategici dell'impresa; conseguentemente vengono limitati i comportamenti opportunistici e difformi da quelli prefissati, che potrebbero nuocere all'attività d'impresa. Le imprese sociali che adottano la forma cooperativa favoriscono il modello di governance multistakeholder, in quanto con questa forma giuridica sono incentivati i processi di inclusione dei differenti stakeholder nella base sociale. Questa di frequente è composta da una pluralità di soggetti

differenti; ciò rende più spontanei i processi partecipativi nelle pratiche decisionali e di rendicontazione.”<sup>157</sup>

#### ***4. L'iter della riforma del Terzo settore.***

“Il 12 aprile del 2014, il neopresidente del Consiglio Matteo Renzi intervenne nel complesso conventuale di San Francesco a Lucca al Festival del Volontariato. Interpellato dal presidente del Centro Nazionale per il Volontariato Edoardo Patriarca e dal direttore editoriale di Vita Riccardo Bonacina, Matteo Renzi si impegnò a dare la svolta al terzo settore, iniziando dalla presentazione di un disegno di legge delega per il riordino civilistico. Promise, entro il mese successivo, di presentare una bozza di riforma su cui avviare una consultazione nel mondo del terzo settore.”<sup>158</sup>

“La ridefinizione di cos'è il Terzo settore -afferma Renzi- e di tutte le misure che occorrono al suo sviluppo deve andare in una legge ad hoc. Legge che non può che avere il percorso del disegno di legge delega, a mio avviso. Che tenga dentro anche tutte le questioni normative su cui

---

<sup>157</sup> M. BELLONI. Op. Cit. - *L'impresa sociale multistakeholder: sistemi e strutture di governo. Il caso studio delle MAG*. Impresa Sociale.

<sup>158</sup><http://www.volontariatoepartecipazione.eu/wp-content/uploads/2014/06/FVPWP33Lineeguida1.pdf> *Capire la riforma del terzo settore*, a cura del Comitato scientifico del Centro nazionale per il volontariato e della Fondazione volontariato e partecipazione.

tante volte abbiamo discusso rispetto al Codice Civile e alla valutazione che noi dobbiamo avere della struttura dell'associazionismo. Che tenga dentro le equiparazioni della detraibilità dei partiti politici con le associazioni di volontariato. Vorrei sfidarvi in questo modo: noi siamo pronti nell'arco di un mese, coi ministri competenti, ad andare in Consiglio dei Ministri e approvare uno schema di disegno di legge delega. Senza però fare tavoli. I tavoli li fanno i mobiliere. Noi facciamo uno scambio di documenti via mail. Organizzatevi dei luoghi di dibattito e di confronto e restituitemi le vostre opinioni in un percorso open. Si fa il testo, noi lo offriamo alla vostra attenzione e lo correggiamo insieme. Poi si va in Parlamento e si cerca di correre tutti insieme per scrivere una pagina nuova”.

“Dopo un mese, allo scoccare della mezzanotte del 13 maggio, Renzi lancia con due tweet le linee guida per la riforma del terzo settore. Un documento, elaborato con il contributo di un gruppo di Parlamentari esperti delle tematiche del terzo settore, che affronta in modo chiaro le principali questioni che da anni giacciono irrisolti sui tavoli governativi. Dalla stabilizzazione del cinque per mille alla riforma del Codice Civile, passando per il servizio civile e la riforma delle leggi di settore come quella sulle associazioni di promozione sociale, il volontariato e l’impresa



sociale. Chiede di partecipare ad una vasta consultazione a tutti coloro che operano nel terzo settore, ma anche alla cittadinanza nel suo complesso.”<sup>159</sup>

25 maggio 2016. A due anni dalla divulgazione delle linee guida per una riforma del Terzo settore firmate da Matteo Renzi, il disegno di legge Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale è stato approvato alla Camera in via definitiva ed è diventato legge<sup>160</sup>.

“La legge delega n. 106/2016 è intervenuta a novellare la disciplina generale delle organizzazioni non profit e a raccordare le leggi speciali le organizzazioni di volontariato (l. 266/1991), le cooperative sociali (l. 381/1991) e le associazioni di promozione sociale (l. 383/2000). In termini generali, le organizzazioni non profit hanno subito una vera e propria metamorfosi. Si tratta soprattutto della loro evoluzione in senso economico-impresoriale che ha condotto, per molte di queste

---

<sup>159</sup> <http://www.volontariatoepartecipazione.eu/wp-content/uploads/2014/06/FVPWP33Lineeguida1.pdf> Op. Cit. - *Capire la riforma del terzo settore*, a cura del Comitato scientifico del Centro nazionale per il volontariato e della Fondazione volontariato e partecipazione.

<sup>160</sup> [www.vita.it/it/article/2016/05/25/riforma-del-terzo-settore-ecco-cosa-cambia/139544/](http://www.vita.it/it/article/2016/05/25/riforma-del-terzo-settore-ecco-cosa-cambia/139544/) *Riforma del Terzo Settore, ecco cosa cambia. In Vita.*

organizzazioni, a adottare la veste di vere e proprie “imprese sociali”, spesso operando quali unità di offerta di servizi alla persona”.<sup>161</sup>

La legge delega ha ritenuto meritevole di tutela giuridica il fascio di attività considerate necessarie per conseguire, insieme agli enti pubblici, le finalità di interesse generale. In altri termini, il legislatore delegante ha voluto salvaguardare in primo luogo le finalità di interesse generale che le diverse forme di organizzazioni non profit possono (anzi debbono, alla luce della l. n. 106/2016) perseguire, “neutralizzando” le attività funzionali e strumentali al perseguimento di quelle finalità.

E di queste finalità di interesse generale, l’art.1 della legge delega fornisce una dettagliata definizione: « per Terzo settore si intende il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di *finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi*». <sup>162</sup> L’articolo 1 della legge delega sancisce, dunque, un principio di rilevanza non soltanto di natura

---

<sup>161</sup>A. SANTUARI. *La riforma del terzo settore e delle imprese sociali: potenzialità e vincoli della nuova disciplina normativa*. Short paper 14/2017, AICCON.

<sup>162</sup> Legge delega n.106/2016, art.1.

giuridico-normativa, ma anche culturale ed economica: ciò che caratterizza questi soggetti è innanzitutto la finalità svolta e non l'attività.

“Il Codice del Terzo settore, insieme alla disciplina riguardante l'impresa sociale (d.lgs. n.112/2017) e quella riguardante la stabilizzazione del cinque per mille (d.lgs. n.111/2017), interviene a completare la riforma delle organizzazioni non profit, avviata con l'approvazione della legge delega n. 106/2016. Attraverso il Codice il Governo intende “superare” l'attuale polverizzazione delle discipline di diritto speciale e armonizzare (innovando anche) la pleora di agevolazioni fiscali. Il Codice, tra l'altro, prevede l'istituzione di un Registro unico nazionale del terzo settore, nel quale dovranno iscriversi quegli enti che intendano attivare rapporti di collaborazione e finanziamento con la P.A. (come già avviene oggi per le organizzazioni di volontariato e di promozione sociale), raccogliere fondi attraverso pubbliche sottoscrizioni e ottenere agevolazioni fiscali. In altri termini, una “piattaforma” informativa che dovrà presidiare i profili di accountability istituzionale degli enti non profit.”<sup>163</sup>

“Gli enti del Terzo settore (Ets), a partire dal 1° gennaio 2018, potranno beneficiare delle erogazioni liberali previste dagli articoli 81 (social

---

<sup>163</sup>A. SANTUARI. Op. Cit. - *La riforma del terzo settore e delle imprese sociali: potenzialità e vincoli della nuova disciplina normativa*. Short paper 14/2017, AICCON.

bonus) e 83 (incremento delle detrazioni e deduzioni a favore dei soggetti eroganti) e, altresì, delle agevolazioni in materia di imposte indirette e tributi locali introdotte dal nuovo articolo 82 del Codice. In attesa dell'istituzione del Registro unico nazionale, le disposizioni agevolative si applicheranno in via transitoria ad Onlus, associazioni di promozione sociale e organizzazioni di volontariato.”<sup>164</sup>

“Da tempo, gli enti non lucrativi chiedevano non tanto il riconoscimento di privilegi ovvero di trattamenti differenziati, quanto il riconoscimento della possibilità di svolgere attività atte a permettere un efficace ed effettivo conseguimento della mission sociale ad esse affidata. Finalità che il nuovo Codice del Terzo settore ha inteso presidiare, confermando l'obbligo per gli enti non profit di vincolare (rectius: destinare) gli eventuali utili conseguiti e il patrimonio dell'organizzazione, nonché il patrimonio che residua al termine del ciclo di vita della stessa al solo ed esclusivo perseguimento delle finalità statutarie.”<sup>165</sup>

“Per quanto riguarda l'Impresa Sociale, il d.lgs. n. 112/2017 stabilisce che tale formula sia inclusa nella definizione di terzo settore e che la qualifica

---

<sup>164</sup> A. SANTUARI. Op. Cit. - *La riforma del terzo settore e delle imprese sociali: potenzialità e vincoli della nuova disciplina normativa*. Short paper 14/2017, AICCON.

<sup>165</sup> A. SANTUARI. Op. Cit. - *La riforma del terzo settore e delle imprese sociali: potenzialità e vincoli della nuova disciplina normativa*. Short paper 14/2017, AICCON.

di impresa sociale sia estesa di diritto alle cooperative sociali e loro consorzi, essendo esclusa invece per le fondazioni bancarie. Impresa sociale può essere qualsiasi organizzazione privata, anche costituita sotto forma di società, ivi incluse quelle di persone, che esercita in via stabile e principale un'attività di impresa *di interesse generale* senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale. Il decreto indica poi un elenco ampio di settori in cui le imprese sociali possono operare e un rafforzamento dei controlli interni, nonché la possibilità che anche nelle imprese sociali sia contemplata l'attività di volontariato. Sul fronte delle agevolazioni fiscali, grandi assenti nel precedente d.lgs. n. 155/2006, il decreto in parola prevede che le persone fisiche e le società che investono nelle imprese sociali possano fruire di una detrazione/deduzione del 30% della somma investita in capitale sociale di una o più società, incluse le cooperative.”<sup>166</sup>

### ***5. Impresa sociale e Società Benefit a confronto.***

All'inizio di questo capitolo, è stato fatto riferimento a un possibile intreccio tra impresa sociale e società benefit, anche se, guardando più da

---

<sup>166</sup> A. SANTUARI. Op. Cit. - *La riforma del terzo settore e delle imprese sociali: potenzialità e vincoli della nuova disciplina normativa*. Short paper 14/2017, AICCON.

vicino queste tipologie di imprese, risaltano elementi che le contraddistinguono nettamente l'una dall'altra.

Leggendo attentamente la disciplina delle imprese sociali emergono dubbi riguardo ad una sovrapposizione normativa con l'impianto delle società benefit; tuttavia, è lecito all'inizio pensare che vi siano punti di contatto.

Ultimamente la produzione di valore economico e la produzione di valore sociale sembrano viaggiare sulla stessa lunghezza d'onda; il che giustifica il fatto che molti imprenditori abbiano rivalutato le proprie scelte al fine di favorire una crescita inclusiva dei territori e delle comunità. “ Per questa ragione sono sempre più numerosi gli esempi di forme di impresa che, con molteplici modalità e diversi gradi di intensità, affiancano attività di natura commerciale ad altre di natura sociale -processo di convergenza dei soggetti for profit verso la sfera nonprofit (Bullock, James, 2014)- oppure, viceversa, imprese che assumono mission sociali, ma, producono al contempo un reddito da attività commerciale per poter perseguire le proprie finalità -processo di ibridazione di soggetti nonprofit verso la sfera for profit (Rago, Venturi, 2014).”<sup>167</sup>

---

<sup>167</sup> P. VENTURI, S. RAGO. *Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione*, in *Impresa Sociale*, rivista fondata dal gruppo cooperativo CGM.

“Del primo gruppo fanno parte esempi che provengono dall’esperienza americana, come le Benefit Corporation, una figura giuridica societaria di natura commerciale che si impegna a:

- 1) raggiungere uno o più scopi sociali o di pubblica utilità (obiettivo obbligatoriamente specificato nello statuto);
- 2) avere nel proprio consiglio di amministrazione un socio benefit il cui unico obbligo è quello di garantire il perseguimento della mission piuttosto che il profitto;
- 3) essere sottoposta ad un processo di certificazione da parte di un soggetto terzo e a realizzare un rapporto annuale volto ad illustrare le azioni compiute per raggiungere gli obiettivi sociali.

Le B Corp, invece, sono imprese che ottengono una certificazione rilasciata da B Lab (un’organizzazione nonprofit con sede in Pennsylvania che ha creato e promuove la certificazione B-Corp), a seguito della compilazione di un questionario – da parte di proprietari e manager – che viene integrato da test che misurano il loro impegno rispetto a valori sociali, nonché a pratiche responsabili da un punto di vista sociale ed ambientale, i cui risultati vengono resi pubblici dalla stessa B Lab. Nel nostro Paese, sotto la spinta del senatore Mauro Del Barba con la legge di

stabilità per il 2016 è entrata in vigore la disciplina delle Società Benefit, ovvero quelle *“società che nell’esercizio di un’attività economica, oltre allo scopo di dividerne di utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti ed associazioni ed altri portatori di interesse”*. Come già detto in precedenza, le SB per essere tali dovranno modificare il proprio atto costitutivo o statuto, redigere una relazione annuale sull’attività di beneficio comune ed essere sottoposte alla valutazione, da parte di soggetti terzi (non ancora individuati), relativamente a quattro aree: la governance, i lavoratori, la comunità di riferimento, l’ambiente.”<sup>168</sup>

Del secondo gruppo fanno parte certamente le imprese sociali<sup>169</sup> e le cd. start up innovative a vocazione sociale (SIaVS), le quali mettono alla ribalta il tema della convergenza. Le SIaVS sono società di capitali con sede principale in Italia costituite anche in forma cooperativa da non più di cinque anni, non quotate, con meno di 5 milioni di euro di fatturato annuo, che non possono distribuire gli utili e che devono produrre,

---

<sup>168</sup> P. VENTURI, S. RAGO. Op. Cit. - *Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione*, in *Impresa Sociale*, rivista fondata dal gruppo cooperativo CGM.

<sup>169</sup> Vedi paragrafo 3 del seguente capitolo.



sviluppare e commercializzare beni e servizi innovativi ad alto valore tecnologico; inoltre, per essere definite a “vocazione sociale”, tali soggetti devono operare nei settori previsti all’art. 2, comma 1, del D.lgs. 155/2006 sull’impresa sociale considerati particolarmente rilevanti al fine della produzione di valore sociale. Inoltre, con la revisione della procedura per il riconoscimento delle SIaVS (avvenuta a inizio 2015), è stato introdotto un obbligo di redazione di un “documento di descrizione di impatto sociale” annuale contenente: a) elementi descrittivi riguardanti l’organizzazione e le sue attività, nonché le modalità di produzione di impatto sociale; b) una griglia di indicatori volti a rilevare l’impatto generato sui beneficiari e sugli operatori interni, la governance, le pari opportunità, il supporto alla ricerca, la sostenibilità ambientale, il legame con il territorio e la partecipazione civica, l’apporto economico-finanziario cui si aggiungono indicatori specifici per settore di attività.

Ed è proprio la valutazione dell’impatto generato il *fil rouge* che è possibile tracciare tra le SIaVS e le SB. “Seppure queste pratiche, che – attraverso un processo di convergenza – avvicinano il mondo del for profit al sociale, stiano aumentando e, auspicabilmente, cresceranno nel tempo, dimostrano tuttavia nei fatti come ad oggi non esista un reale “effetto spiazzamento” rispetto alle imprese sociali e alle loro attività, che si

configurano piuttosto all'interno di processi di ibridazione. I motivi sono molteplici. Anzitutto le imprese sociali, in maniera volontaria e non strumentale, perseguono un fine sociale, che è *core* rispetto all'attività imprenditoriale messa in campo. Le società benefit, invece (come riportato nella Legge di Stabilità 2016, art.1, comma 378, lettera a) devono perseguire – all'interno della loro attività economica – uno o più effetti positivi o ridurre gli effetti negativi su una o più categorie di soggetti. Cioè a dire che non necessariamente la società deve produrre impatti positivi rispetto ai suoi stakeholder, bensì che, per essere definita benefit, è sufficiente che essa limiti le esternalità negative che è in grado di generare attraverso la sua attività principale, che rimane quella di natura economica.”<sup>170</sup> Anche le B Corp, attraverso il Business Impact Assessment, tra le molteplici dimensioni che vengono osservate al fine di ottenere la certificazione, attribuiscono alla governance il peso più basso. “Governance che, invece, gioca un ruolo fondamentale nella definizione delle imprese sociali e dal cui assetto dipende fortemente la modalità di azione della stessa. La governance multistakeholder<sup>171</sup> delle imprese sociali, infatti, è tratto distintivo di tali soggetti ed elemento

---

<sup>170</sup> P. VENTURI, S. RAGO. Op. Cit. - *Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione*, in *Impresa Sociale*, rivista fondata dal gruppo cooperativo CGM.

<sup>171</sup> Vedi paragrafo 3.1 del seguente capitolo.

imprescindibile per far fronte alle esigenze della comunità, il cui tentativo di risposta – attraverso la produzione di beni e l’erogazione di servizi – è il *core business* dell’attività d’impresa.”<sup>172</sup>

“Ben vengano, dunque, gli approcci emergenti del for profit che rispondono alla necessità di tenere insieme la dimensione economica con quella sociale al fine di generare valore in quella “*terra di mezzo*” tra for profit e nonprofit, che conta oggi oltre 61 mila imprese for profit operanti in settori sociali. Essi in questo modo contribuiscono al pluralismo delle forme di impresa, fattore sempre positivo in un’economia e in una società in continua evoluzione e con bisogni sempre più complessi cui trovare risposte. Ma non confondiamo questi soggetti con l’impresa sociale, che incorpora nel proprio DNA una funzione pubblica (interesse generale) perseguita attraverso meccanismi di partecipazione e vincoli non “for profit”. In questo senso è possibile pensare che le *imprese benefit* in futuro non costituiscano una minaccia capace di generare un “effetto di spiazzamento” nei confronti delle imprese sociali, a patto che queste si giochino la sfida dell’innovazione sociale attraverso un rinnovato spirito imprenditoriale, capace di alimentare processi produttivi inclusivi in cui

---

<sup>172</sup> P. VENTURI, S. RAGO. Op. Cit. - *Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione*, in *Impresa Sociale*, rivista fondata dal gruppo cooperativo CGM.

la comunità diventa un *asset holder* strategico e imprescindibile per rigenerare lo sviluppo socio-economico dei territori e dilatare lo spazio della giustizia sociale.”<sup>173</sup>

---

<sup>173</sup> P. VENTURI, S. RAGO. Op. Cit. - *Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione*, in *Impresa Sociale*, rivista fondata dal gruppo cooperativo CGM.

## Capitolo Quinto

### Coniugare il profit con il non-profit: funziona?

SOMMARIO: 1. PERSEGUIRE LA FELICITÀ È DIFFICILE, MA, NON IMPOSSIBILE.

#### *1. Perseguire la felicità è difficile, ma, non impossibile.*

Fino a questo momento, abbiamo delineato il quadro generale in cui si inseriscono le Società Benefit, società che in poco tempo hanno già catturato l'interesse di molti imprenditori e non solo. Società, come più volte detto durante questa dissertazione, che nascono come strumento che rafforza la cosiddetta “strategia B”, ovvero saper dare il giusto peso non solo allo scopo di lucro ma anche ad aspetti dell'impresa che fino a qualche tempo fa erano sottovalutati da molti e pochi erano coloro che, invece, ne avevano compreso il valore. *Persone* – lavoratori, fornitori, clienti, investitori-, *Territorio, Ambiente, Società*. Questi sono gli aspetti rivalutati dall'economia circolare in cui ritroviamo le Benefit Corporation prima e le Società Benefit dopo. Le imprese oggi possono decidere fin dal primo momento di mettere nero su bianco il voler dare importanza anche a questi aspetti, perseguendo contemporaneamente obiettivi di lucro e obiettivi “sociali”, “benefici”. Prima ancora della legittimazione delle

Società Benefit erano già presenti nel nostro Paese imprese che *facevano impresa* prendendo in considerazione questi obiettivi; sono state proprio queste imprese a voler ufficializzare il proprio lavoro attraverso la trasformazione in SB<sup>174</sup> agli inizi del 2016, quando entrava in vigore la legge di stabilità contenente la disciplina (commi 376-384). Inoltre, prima che l'Italia si guadagnasse il primato, dopo gli USA, in Europa come la prima nazione che ha riconosciuto legalmente le società benefit, diversi imprenditori hanno sottoposto la propria impresa al BIA<sup>175</sup> – Benefit Impact Assessment- per intraprendere il lungo cammino nel mondo Benefit.

L'impresa Fratelli Carli da anni ha intrapreso con convinzione il percorso verso il Progresso Responsabile, un impegno portato avanti con ambizione che ha dato i suoi frutti in ogni ambito aziendale; sembra quasi scontato dire che questa azienda sia diventata una Certified Benefit Corporation avendo dato prova del fatto che rispetta rigorosi standard sociali e ambientali. Qual è la ragione alla base di questa scelta? Continuare ad essere un'azienda capace di stare al passo con un mondo in continua

---

<sup>174</sup> SB è l'abbreviazione di "società benefit".

<sup>175</sup> Vedi capitolo II.

evoluzione e di cogliere in anticipo le necessità e i desideri dei propri clienti, dei propri fornitori e dei propri collaboratori.

«Nel 2014 siamo stati la prima realtà produttiva italiana a diventare ufficialmente una Benefit Corporation. In realtà lo siamo da più di un secolo.» - le parole di Carlo Carli, presidente Fratelli Carli.

*“Una scelta necessaria... Sappiamo che l’impatto delle attività dell’uomo sull’ambiente sta generando effetti sempre più preoccupanti: cambiamenti climatici, sfruttamento di risorse naturali non rinnovabili, inquinamento. Contemporaneamente un modello economico sempre più globalizzato sembra aver perso la sua dimensione sociale e il suo scopo di “creatore di valore collettivo”. Crediamo che rimettere al centro le esigenze delle persone e del pianeta sia una scelta che non può più essere rimandata. Ridurre l’impatto negativo non basta, è necessario costruire un vero modello di sviluppo alternativo. Ci crediamo e vogliamo dare il nostro contributo per realizzarlo.*

*Un impegno che nasce dalla vostra storia... Da più di un secolo siamo al centro della grande tradizione del Mediterraneo. Da questa storia abbiamo imparato l’importanza della cultura del territorio, la passione per la qualità, il rispetto per il lavoro che genera valore concreto e rende il mondo*

un po' migliore. Ogni giorno entriamo nelle case dei nostri clienti non solo per portare i nostri prodotti, ma soprattutto per mantenere viva una relazione unica che, in molti casi, continua da decenni. Per tutto questo possiamo dire di sentirci Benefit Corporation da sempre. E per questo abbiamo iniziato un nuovo percorso che ci consentirà di esserlo sempre di più e sempre meglio.”<sup>176</sup>

Vediamo più da vicino in che modo l'azienda Fratelli Carli sta concretamente realizzando il percorso verso il Progresso Responsabile. Il Comitato Sostenibilità di questa azienda, composto dai rappresentanti di tutte le realtà aziendali, guida Fratelli Carli verso il suo ruolo di impresa rigeneratrice, volendo dare un'ulteriore prova di essere « *il punto di riferimento nella diffusione della tradizione gastronomica e della cultura mediterranea.*». Dal 2012, è stato avviato il progetto di monitoraggio ed evoluzione del modello imprenditoriale adottato, sviluppato su cinque grandi aree d'intervento.

**1. Materiali:** «Abbiamo iniziato un percorso che ci porterà ad analizzare la “vita” di ogni singolo componente di tutti i nostri prodotti, dalle materie prime al packaging, per rispondere a molte

---

<sup>176</sup> *Benefit Report 2014-2015*, <https://www.carli.com/oliocarli/progresso-responsabile/siamo-una-benefit-corporation.aspx>



domande fondamentali: quanta energia serve per produrlo, trasportarlo, commercializzarlo? Quante emissioni di CO<sub>2</sub> vengono rilasciate in atmosfera? Quanti e quali materiali sono utilizzati? Quanti rifiuti sono generati e come possono essere smaltiti? Quante risorse naturali sono consumate? La risposta a queste e a molte altre domande è il nostro “archivio” più prezioso perché ci aiuta a migliorare ogni giorno la sostenibilità dei nostri prodotti.»<sup>177</sup>

Per realizzare *prodotti a misura d’ambiente* è stato messo in atto un piano d’azione che prevede l’utilizzo di «materiali “amici dell’ambiente”, riciclabili, biodegradabili e rinnovabili per il packaging, inchiostri utilizzati nella tipografia interna formulati con materie prime esenti dalla presenza di metalli pesanti e con veicolo di penetrazione nella carta di natura vegetale al 100%, riduzione dell’utilizzo di film plastico per il confezionamento dei pallet, ottenuta con l’installazione di macchine avvolgitrici di ultima generazione, flaconi in materiale riciclabile, astucci in cellulosa certificata FSC, vetro riciclato per la produzione delle bottiglie.»<sup>178</sup>

---

<sup>177</sup> Marcello Porro -Responsabile Confezionamento e Magazzini Fratelli Carli, Alessandro Anemone - Responsabile Ufficio Acquisti Fratelli Carli.

<sup>178</sup> Op. Cit. - *Benefit Report 2014-2015*, <https://www.carli.com/oliocarli/progresso-responsabile/siamo-una-benefit-corporation.aspx>

**2. Energia e risorse:** « Ci impegniamo a ridurre costantemente la nostra impronta energetica nelle fasi di produzione e logistica, con particolare attenzione alla consegna “porta a porta” al cliente finale, attività caratterizzante del nostro sistema di distribuzione. Sul fronte della produzione abbiamo creato un modello di risparmio e riduzione dell'impronta di carbonio basato sulla sinergia tra tre azioni fondamentali: utilizzo di energia elettrica totalmente derivata da fonti rinnovabili, autoproduzione attraverso impianti fotovoltaici, iniziative per la riduzione dei consumi. Sviluppiamo progetti per ridurre l'uso di risorse naturali non rinnovabili e promuovere le pratiche di riciclo e riutilizzo dei rifiuti.»<sup>179</sup>

Efficienza energetica: utilizzare l'energia in maniera intelligente, questa è mission di Fratelli Carli al fine di dare un contributo a una battaglia che tutti ormai combattiamo ogni giorno per il bene della nostra Terra. Questa azienda ha deciso di utilizzare energia elettrica certificata da fonti rinnovabili, autoprodurre energia attraverso l'installazione dell'impianto fotovoltaico sui tetti dello stabilimento, sostituire gli impianti di condizionamento con pompe di calore di ultima generazione. Tanti i

---

<sup>179</sup> Federico Calzamiglia -Direttore Operations Fratelli Carli, Vittorio Zeviani -Ufficio Tecnico Fratelli Carli.

risultati ottenuti come i 130.000 kWh di energia risparmiata con l'utilizzo del sistema "un mondo di luce Beghelli" nei magazzini e la riduzione dei consumi energetici nel Museo dell'Olivo grazie all'uso di lampade a LED a bassissimo consumo. Sfruttare al meglio l'energia non riguarda solo la parte interna di un'azienda, anzi, significa guardare con più attenzione anche agli aspetti esterni che a volte sembrano troppo lontani da poter gestire. E invece no, Fratelli Carli ha voluto monitorare i consumi durante le consegne dei suoi prodotti, investire sulla formazione di autisti e consegnatari al fine di sensibilizzarli e coinvolgerli in questo progetto e infine ha pianificato il controllo continuo dello stato di manutenzione dei veicoli e ha ottimizzato i carichi dei mezzi pesanti con l'obiettivo di "ridurre i vuoti."<sup>180</sup>

**3. Supply chain:** "Una relazione di valore consolidata negli anni che ci ha consentito di essere punto di riferimento per l'eccellenza dei nostri prodotti. Siamo consapevoli che senza l'aiuto dei fornitori il nostro impegno per la sostenibilità e la qualità totale non avrebbe futuro. Per questo abbiamo avviato il progetto dei Distretti e dei Codici di Qualità Fratelli Carli: strumenti fondamentali per

---

<sup>180</sup>Cfr. Op. Cit. - *Benefit Report 2014-2015*, <https://www.carli.com/oliocarli/progresso-responsabile/siamo-una-benefit-corporation.aspx>

condividere un percorso fatto di valori comuni e, soprattutto, di azioni concrete.”<sup>181</sup>

Il primo tra i distretti previsto dal progetto appena citato è il cosiddetto *Distretto dell'Olio* che si articola in questo modo:

- ☞ 200 piccoli e piccolissimi produttori di olio extra vergine di oliva,
- ☞ una collaborazione stretta e intensa tra i diversi produttori e Fratelli Carli da circa 30 anni,
- ☞ ben 14 fornitori di packaging per il prodotto olio.

Il *Distretto Alimentare* può contare su ben 20 fornitori con i quali ha instaurato una collaborazione che dura da 50 anni! Varie sono state le occasioni in cui fornitori e Fratelli Carli hanno avuto modo di interagire e lavorare insieme per progettare un percorso fatto di iniziative e azioni sostenibili. Un solo obiettivo: coinvolgere tutti i fornitori di prodotti finiti e componenti per la creazione del “Codice Bontà”.

Infine, il *Distretto della Bellezza* somma in sé 13 fornitori del brand di Fratelli Carli, Mediterranea, nel settore della cosmetica. Con questi fornitori è stato creato un laboratorio per ripensare ai prodotti e alle

---

<sup>181</sup> Marta Gorlero -Responsabile Marketing Prodotto Fratelli Carli, Gino De Andreis -Responsabile Controllo Qualità Fratelli Carli.

confezioni in una visione di innovazione sostenibile. Attraverso il Codice della Bellezza sono state identificate tutte quelle azioni di miglioramento del livello di sostenibilità dei prodotti e di monitoraggio dei progressi in merito.

Il *Codice dell'Olio* è uno strumento pensato e realizzato in collaborazione con un numero significativo di produttori di olio che permette ai fornitori di monitorare e migliorare il livello di sostenibilità delle loro attività agricole e di trasformazione. Per dare vita a questo progetto una parte della filiera produttiva dell'olio si è dedicata alla realizzazione di un questionario, il Probe, Promoting Business Excellence, una delle piattaforme di valutazione del benchmarking più diffuse al mondo, sviluppata da Probe Network con il contributo di Natural Step della London Business School e della Harvard Business School. L'unione di queste grandi forze ha permesso di raggiungere la più completa analisi esistente sull'olivicoltura.<sup>182</sup>

**4. Persone:** “Crediamo che le competenze e le motivazioni dei nostri collaboratori siano la risorsa più importante per il successo del nostro progetto d'impresa. Insieme a loro vogliamo creare la

---

<sup>182</sup> Cfr. Op. Cit. - *Benefit Report 2014-2015*, <https://www.carli.com/oliocarli/progresso-responsabile/siamo-una-benefit-corporation.aspx>

possibilità di un futuro migliore, per noi e per le nostre famiglie. Per questo diamo spazio alle loro aspirazioni e ci impegniamo a garantire il rispetto delle esigenze e delle differenze individuali. Da sempre consideriamo come priorità assolute la sicurezza sul posto di lavoro e le opportunità di crescita e formazione professionale.”<sup>183</sup>

Le persone sono un elemento fondamentale in un’azienda e Fratelli Carli lo sa bene, per questa ragione investe ogni giorno nella formazione dei suoi dipendenti per accrescere la sicurezza e la competenza, favorisce l’inclusione attraverso il portale aziendale per raccogliere idee, proposte e informazione e riconosce annualmente a tutti i dipendenti un premio per obiettivi, in aggiunta alla retribuzione contrattuale.<sup>184</sup>

**5. Cultura e Tradizione Mediterranea:** “Ogni giorno siamo “di casa” nelle famiglie italiane per consolidare una relazione che, in molti casi, continua di generazione in generazione. Da sempre una storia di fiducia nell’eccellenza dei nostri prodotti e nella nostra passione per una tradizione alimentare che fa scuola nel mondo.

---

<sup>183</sup> Massimo Belmonte -Direttore Risorse Umane Fratelli Carli.

<sup>184</sup> Cfr. Op. Cit. - *Benefit Report 2014-2015*, <https://www.carli.com/oliocarli/progresso-responsabile/siamo-una-benefit-corporation.aspx>

Oggi l'occasione per iniziare insieme un nuovo percorso di qualità e sostenibilità.”<sup>185</sup>

Fratelli Carli dedica parte della sua attività anche alla pubblicazione di articoli per promuovere una corretta cultura alimentare ispirata alla tradizione mediterranea e ai valori di salvaguardia della salute. Tanti gli eventi che sono stati organizzati presso l'Emporio di Imperia, in cui è possibile prendere parte a corsi di cucina, incontri con esperti e nutrizionisti e iniziative sui temi del mangiar sano, ma, con gusto.<sup>186</sup>

Fratelli Carli ha fatto delle scelte intelligenti in questi anni e i progetti portati avanti sono un chiaro esempio di quanto ogni impresa può fare nel proprio piccolo. Fratelli Carli è una B Corp, ovvero un'impresa che ha deciso di confrontarsi con le regole del mercato, pur essendo una parte della collettività che sente la responsabilità di contribuire al “benessere” di tutti. È un'impresa che si è sottoposta a rigidi standard di valutazione, dimostrando di aver scelto un “obbligo” in più<sup>187</sup>: impegnarsi a migliorare la vita delle persone e a salvaguardare l'ambiente. Non è, però, una Società Benefit, ma credo che questa azienda sia pronta a fare questo importante

---

<sup>185</sup> Claudia Carli -Direttore Marketing e Comunicazione Fratelli Carli.

<sup>186</sup> Cfr. Op. Cit. - *Benefit Report 2014-2015*, <https://www.carli.com/oliocarli/progresso-responsabile/siamo-una-benefit-corporation.aspx>

<sup>187</sup> Fratelli Carli non solo persegue lo scopo di lucro, ma, ha deciso di farsi carico di altri obblighi come la sostenibilità ambientale, la valorizzazione delle risorse umane.

passo perché da anni è impegnata a portare avanti e con successo un percorso che somma in sé quelle azioni che caratterizzano il mondo Benefit. Personalmente sono dell'idea che l'esperienza appena descritta di Fratelli Carli ci fa capire che è in questo modo che un'impresa può coniugare il profitto con le scelte benefit, ogni imprenditore può fare questo e molto altro ancora già dal momento in cui decide di dare vita alla sua impresa, definendo e inserendo nello statuto quali obiettivi perseguire oltre a quello lucrativo.

Le Società Benefit hanno catturato l'attenzione di molti in tempi davvero rapidi, hanno innovato il modo di fare impresa e i primi cambiamenti già si vedono. Non è possibile parlare in termini assoluti sugli *effetti benefit* di questo cambiamento, ma, è possibile constatare con certezza che grazie alla legittimazione delle SB tanti imprenditori oggi vedono concretizzarsi la possibilità di creare un'impresa che va oltre i classici schemi, un'impresa che decide di rivalutare certi aspetti che negli ultimi tempi sono stati dimenticati e sottovalutati e non si tratta di “fare delle promesse” ma di cambiare rotta, di agire in funzione di specifiche scelte, perché l'essere imprenditore non si limita al profitto va oltre.



## Conclusioni

*“Perché scegliere di essere una Società Benefit?”. Questa domanda se la pongono in tanti dopo l’entrata in vigore della disciplina delle SB. Come detto più volte nel corso di questa trattazione, non si tratta solo di scegliere la veste più conforme ai propri interessi economici e competitivi, si tratta soprattutto di mettere sullo stesso piano sia le finalità lucrative sia quelle finalità che fino a qualche anno fa rappresentavano scelte occasionali. Le Società Benefit prendono un impegno in più rispetto alle altre società, un impegno che va onorato e soprattutto dimostrato. Dall’analisi della disciplina contenuta nella legge n.208 del 2015 è emerso chiaramente che gli amministratori sono chiamati non solo ad assolvere ai tradizionali doveri, ma ora hanno il compito di valutare le performance qualitative nonché il raggiungimento degli obiettivi Benefit prefissati nello statuto. Lo strumento attraverso cui dare prova degli effetti derivanti dalle scelte poste in essere tanto dai soci quanto dagli amministratori è la redazione di una relazione annuale sulla base di un esauriente e ben articolato standard di valutazione esterno. Scegliere di essere una Società Benefit è di per sé un vantaggio perché i consumatori sono alla ricerca di imprese sensibili alle questioni cruciali che caratterizzano la società odierna. Tutti siamo chiamati ad agire per*

*trovare una soluzione a queste problematiche e quindi lo sono anche le imprese che spesso contribuiscono a peggiorare questa situazione. Essere una società Benefica è sicuramente un ottimo investimento perché la mission Benefit verrà mantenuta nel futuro; inoltre, questo tipo di società attrae in particolare l'attenzione di giovani talenti che cercano aziende generatrici di impatti positivi. Già solo per queste ragioni trova un senso la scelta del nostro legislatore di non elargire ulteriori incentivi per passare al mondo Benefit e lasciare che questo cambiamento si faccia strada da sé.*

*Le Società Benefit sono state spesso associate alle imprese sociali per le finalità che perseguono, quando in realtà si tratta di due tipologie di società completamente differenti; né si può parlare di forme ibride: si tratta di una evoluzione delle tradizionali tipologie societarie che risponde alle esigenze del mercato e della società odierna.*

*All'inizio di questa dissertazione ci siamo posti un interrogativo:*

*“Le Società Benefit sapranno affrontare le grandi sfide globali? E in quale modo è possibile realizzare concretamente questa ambiziosa e importante mission?”.*

*Rispondere con assoluta certezza a questa legittima domanda, per ora, è difficile. È un cambiamento recente che ha bisogno di tempo per mettere radici nel tessuto imprenditoriale italiano – e mondiale. Certamente ha riscosso un notevole successo fin dal primo giorno, un cambiamento che molti attendevano. Nell'ultimo capitolo chi scrive ha voluto dimostrare come sia possibile pianificare e realizzare strategie benefiche anche quando non si è ancora una società Benefit, come Fratelli Carli un'azienda di famiglia che è diventata una delle prime B Corp certificate in Italia nel 2014 per stare al passo con i tempi in continua evoluzione e soddisfare i desideri dei propri clienti, dei fornitori e del territorio. Un esempio è il percorso verso il Progresso Responsabile che somma in sé differenti aree di intervento – materiali usati per la realizzazione dei prodotti, formazione dei dipendenti, monitoraggio e stabilizzazione dei rapporti con i fornitori, valorizzazione della cultura gastronomica mediterranea - per creare un modello aziendale attento e attivo alle problematiche del territorio e dell'ambiente, fornendo soluzioni.*

*Per molti tutto questo può sembrare irrealizzabile o un fenomeno transitorio che non porterà a nulla di concreto nel lungo periodo. Ed è da qui che bisogna partire: dare un senso all'introduzione di questa disciplina che ha voluto legittimare l'esistenza di una società che può fare*

*la differenza. Ogni cambiamento all'inizio fa paura, è facile arrendersi e tornare indietro, perciò chi scrive vi invita a non guardare al passato, concentratevi sul presente, su questa novità che tanto piace e al tempo stesso spaventa. Cosa c'è da perdere se non ciò che già si è perso?.*

*Datevi la possibilità di pensare e agire fuori dai classici schemi per contribuire alla creazione di una società migliore, di un paradigma economico innovativo ed elastico: siate voi stessi il cambiamento.*

## Bibliografia

### FONTI IN ORDINE DI CITAZIONE:

- Legge n.208/2015 del 28 dicembre 2015 (legge di stabilità per il 2016);
- <http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/dirittoCivile/2017-05-30/le-societa-benefit-punto-normativa-italia-125721.php> *Dossier Diritto, Le Società Benefit;*
- [http://www.camcomtaranto.gov.it/Doc\\_Pdf/Promozione/2017/20171024\\_guida\\_SBTaranto\\_agg\\_ott17.pdf](http://www.camcomtaranto.gov.it/Doc_Pdf/Promozione/2017/20171024_guida_SBTaranto_agg_ott17.pdf) Focus 2: Beneficio Comune e attività caratteristica dell'impresa. *Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione;*
- C. BAUCO, G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, L. MAGRASSI - *Le Società Benefit (Parte III), qualificazione giuridica e spunti innovativi*, Roma 31 gennaio 2017, pp.9-10, Fondazione Nazionale dei Commercialisti;
- A. MONORITI, L. VENTURA – *La società benefit: la nuova dimensione dell'impresa italiana*, in *La Rivista nel diritto*, Luglio -Agosto 2016;
- G. CASTELLANI, D. DE ROSSI, A. RAMPA – *Le società benefit, la nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment* – Roma 15 maggio 2016, p.23, Fondazione Nazione dei Commercialisti;
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. The New York Times Magazine, p. SM17;
- J. S. Hiller. *The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility*, in *Journal of Business Ethics*, 2013, Vol. 118, 289-290;

- M. Deskins, *Benefit Corporation legislation, version 1.0. A breakthrough in stakeholder rights?* Lewis & Clark Law Review, 2011, Vol. 15;
- R. Robson. *A new look at Benefit Corporations: Game Theory and Game Changer*, American Business Law Journal, 2015, Vol. 52, Issue 3, pp. 501-555;
- I. CRISTINA, MIXURA – *Benefit Corporation, nuove possibilità di fare impresa tra profit e non profit*. Unioncamere Piemonte, Collana Imprese Responsabili;
- <http://bcorporation.eu/> ;
- <http://eu.patagonia.com/it/it/company-info.html> ;
- [www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/](http://www.societabenefit.net/perche-diventare-societa-benefit/) ;
- <http://www.societabenefit.net/gli-investitori-delle-societa-benefit/> ;
- *Fondazione Mattei: in Italia costituite già cinque Società Benefit*. AGI, [https://www.agi.it/economia/fondazione\\_mattei\\_in\\_italia\\_costituite\\_gia\\_5\\_societa\\_benefit-563220/news/2016-02-26/](https://www.agi.it/economia/fondazione_mattei_in_italia_costituite_gia_5_societa_benefit-563220/news/2016-02-26/) ;
- G. TESTA. *Società Benefit, l'Italia ha il primato europeo. Il boom delle b-corp (che fa paura)*. - Corriere Sociale;
- D. DE ROSSI. *Certified B-Corp e Società Benefit*. Fondazione Nazionale dei Commercialisti;
- V. SAMMARCO. *“Società Benefit, il futuro del capitalismo passa da qui.”* [www.vita.it/it/article/2016/03/01/societa-benefit-il-futuro-del-capitalismo-passa-da-qui/138486/](http://www.vita.it/it/article/2016/03/01/societa-benefit-il-futuro-del-capitalismo-passa-da-qui/138486/) ;

- B. BERTARINI. *La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore non profit*. Diritto e Giustizia, Giuffrè Editore;
- M. KROGH. *L'impresa sociale: prime riflessioni sul D.lgs. 24 marzo 2005 n.155*. Consiglio Nazionale del Notariato;
- S. ZAMAGNI, *Dell'identità delle imprese sociali e civili: perché prendere la relazionalità sul serio*, in S. ZAMAGNI (a cura di), *Il non-profit italiano al bivio*, Egea, 2002;
- SANTUARI A., *Le Onlus. Profili civili, amministrativi e fiscali*, Padova, 2007;
- BUQUICCHIO M., *Le fondazioni nell'attuale assetto economico-giuridico del "terzo settore"*, in *Rivista del Notariato*, 2013;
- TAMPIERI M., *Il comitato figura giuridica del mondo non profit*, in *Non profit*, 1999;
- BASILE M., *Comitati*, in *Digesto delle discipline privatistiche – sezione civile*, Torino, 1988;
- ALPA G. *Enti senza scopo di lucro nel diritto civile e profili di responsabilità civile*, in *Altalex*, 26/11/2013;
- BOZZAO P., *Tutela della salute e ruolo delle organizzazioni non profit*, in *Ragiusan*, 1999;
- [www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2010/04/Definizione\\_impresa\\_sociale.pdf](http://www.irisnetwork.it/wp-content/uploads/2010/04/Definizione_impresa_sociale.pdf) ;
- C. BORZAGA. *L'impresa sociale*;
- M. BELLONI. *L'impresa sociale multistakeholder: sistemi e strutture di governo. Il caso studio delle MAG*. Impresa Sociale;

- Dlgs. n.155 del 24 marzo 2006;
- G. SALATINO. *L'impresa sociale*, in *Contratto e impresa*, 2011;
- <http://www.volontariatoepartecipazione.eu/wp-content/uploads/2014/06/FVPWP33Lineeguida1.pdf> - *Capire la riforma del terzo settore*, a cura del Comitato scientifico del Centro nazionale per il volontariato e della Fondazione volontariato e partecipazione;
- [www.vita.it/it/article/2016/05/25/riforma-del-terzo-settore-ecco-cosa-cambia/139544/](http://www.vita.it/it/article/2016/05/25/riforma-del-terzo-settore-ecco-cosa-cambia/139544/) - *Riforma del Terzo Settore, ecco cosa cambia*. In *Vita*;
- A. SANTUARI. *La riforma del terzo settore e delle imprese sociali: potenzialità e vincoli della nuova disciplina normativa*. Short paper 14/2017, AICCON;
- Legge delega n.106/2016;
- P. VENTURI, S. RAGO. *Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione*, in *Impresa Sociale*, rivista fondata dal gruppo cooperativo CGM;
- *Benefit Report 2014-2015*, <https://www.carli.com/oliocarli/progresso-responsabile/siamo-una-benefit-corporation.aspx>.



## Ringraziamenti

Negli ultimi anni ho fatto delle scelte che mi hanno portata fin qui. Scelte che non credevo potessero rivelarsi così importanti tanto da incidere sul percorso che poi ho voluto intraprendere. Esattamente due anni fa scelsi di prendere parte alla summer school di Economia Civile perché volevo fare qualcosa di diverso dal solito studio “matto e disperato” sui libri universitari. Niente aspettative, solo tanta voglia di imparare qualcosa di nuovo. È stata un’esperienza meravigliosa potermi affacciare al mondo della società Civile e conoscere professori mai visti prima che impegnano le proprie energie e il proprio tempo per realizzare quel cambiamento che ormai da qualche tempo sta prendendo piede anche nel nostro Paese. E così, in tempi di cambiamento, anche io ho deciso di dare una svolta alla mia vita cercando risposte e soluzioni a quelle tematiche affrontate nel corso della summer school.

Subito dopo essere ritornata da questa esperienza, ho ricevuto una chiamata che non credevo più che arrivasse – ebbene sì attendevo una risposta alla mia domanda di tirocinio già da qualche mese. La Camera di Commercio di Taranto voleva incontrarmi e così fu. In quell’occasione, conobbi le dottoresse, nonché sorelle, Claudia e Francesca Sanesi e mai avrei immaginato che di lì a poco avrei vissuto una nuova grande

avventura legata all'economia civile! Rileggendo queste poche righe mi accorgo che le scelte fatte nel lontano – ma non troppo- 2016 si sono perfettamente incastrate tra loro, come i pezzi di un puzzle. Destino? Semplice realtà? Chissà, sono certa di una sola cosa: quelle scelte sono nate dalla mia volontà di mettermi in gioco, di sacrificare una parte del mio tempo per avere la possibilità di fare tesoro di nuove esperienze.

Nel corso dello stage la Camera ha organizzato un paio di eventi focalizzati sulle tematiche del BES, dell'economia civile e delle mie care Società Benefit. Il mio ruolo è stato semplice da interpretare: approfondire la conoscenza di quanto avevo appreso durante la summer school al fine di promuovere e stimolare l'attenzione su queste novità che incominciavano a farsi strada in quei mesi nel nostro Governo.

Insieme ai ragazzi -nonché miei amici e compagni- della summer school ho avuto modo di conoscere personalmente colui che ha voluto dar vita alla disciplina delle SB, il senatore Mauro Del Barba. Un incontro in cui il senatore ha raccontato del lavoro dedicato al movimento Benefit nonché alla redazione della disciplina delle SB fatta inserire appositamente nella legge di stabilità per l'anno 2016. È stato un momento davvero interessante in cui abbiamo piacevolmente dialogato e riflettuto sulle SB e sul mondo Benefit. Ricordo con molto piacere la giornata che la Camera

ha dedicato al senatore Del Barba per continuare a parlare degli “effetti” derivanti dall’entrata in vigore della disciplina delle SB su tutto il territorio nazionale, di quelle aziende che si sono trasformate in SB perché si rivedevano in questo modello di società e infine del lavoro di squadra svolto dal *Gruppo di Lavoro sulle Società Benefit, costituito da professionisti ed esponenti della comunità accademica, degli ordini professionali e della società civile di Taranto*<sup>188</sup> , che ha realizzato una mini guida sulla costituzione e la gestione delle Società Benefit per tutti coloro che da poco si sono affacciati a questa interessante novità.

Terminato lo stage presso la Camera di commercio, ho dovuto concentrare le mie energie sullo studio e sulla stesura della tesi per portare a termine il percorso accademico che avevo intrapreso. Ci sono stati alti e bassi in cui mi è sembrato difficile andare avanti, ma non volevo mollare. E così, dopo quattro anni di duro lavoro, gioie e qualche insoddisfazione anch’io sono arrivata alla fine. Ho voluto fin da subito parlare delle SB nel mio lavoro di tesi perché credo che rappresentino un cambiamento rivoluzionario che in tempi brevi ha scosso le coscienze di molti. Essendo una studentessa di economia aziendale ho voluto parlare di profitto, ma

---

<sup>188</sup> [file:///C:/Users/Giorgia/Desktop/GIORGIA/TESI/SOCIETÀ%20BENEFIT/guida\\_SBTaranto.pdf](file:///C:/Users/Giorgia/Desktop/GIORGIA/TESI/SOCIETÀ%20BENEFIT/guida_SBTaranto.pdf)  
*Società Benefit: breve guida alla costituzione e alla gestione.* Camera di commercio di Taranto.

anche di bene comune, perché oggi l'economia ha bisogno di riscoprire i vecchi valori che l'hanno da sempre caratterizzata.

Per tutto questo, non posso che ringraziare prima di tutto *la mia famiglia*, pilastro centrale della mia vita e della mia formazione che fin dal primo giorno ha creduto in me, anche e soprattutto nei momenti in cui io non avevo fiducia, spronandomi a dare e a fare il meglio sempre, ricordandomi di non mollare mai e andare avanti. *Vi sono immensamente ed eternamente grata.*

Grazie a Francesca Sanesi per aver visto in me del potenziale fin dal primo giorno, per la splendida esperienza da stagista che ho vissuto con l'intero team dell'area economico-promozionale della Camera e per avermi sempre supportata nel corso della scrittura della tesi.

Grazie al professor Gabriele Dell'Atti che ha accolto la mia richiesta di trattare questo argomento senza batter ciglio, permettendomi di scrivere la dissertazione che tanto sognavo!

Grazie ai miei colleghi di studio nonché amici con cui ho condiviso questi intensi e unici anni di università.

Giungo al termine di questo percorso di studio e di vita con un bagaglio culturale e sociale molto più ricco, pronta per affrontare nuove avventure che sono certa mi porteranno lontano e sempre più in alto.