



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI MEDITERRANEA DI
REGGIO CALABRIA

DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA ED ECONOMIA
Corso di Laurea Triennale in Scienze Economiche

Tesi di laurea interdisciplinare in Diritto Commerciale ed
Economia Aziendale

LE SOCIETÀ BENEFIT

Laureando:

Curinga Girolamo

Matricola n. 108453

Relatore:

Chiar.mo Prof. Fabbio Philipp

Correlatore:

Chiar.mo Prof. Nicolò Domenico

Anno accademico 2016 - 2017

“...prevedibili, retorici entusiasmi”

LE SOCIETA' BENEFIT

<i>Introduzione</i>	1
PARTE I Aspetti normativi e dottrinali	
Cap. I. – La società benefit	
§ 1. – <i>Il contesto</i>	4
§ 2. – <i>La disciplina introdotta dalla L. 208/2015</i>	9
Cap. II. – I principali profili della disciplina giuridica	
§ 1. – <i>L'attività svolta e il beneficio comune</i>	16
§ 2. – <i>Il concetto di “bilanciamento”</i>	21
§ 3. – <i>Il diritto di recesso del socio</i>	25
Cap. III. – La responsabilità nella società benefit	
§ 1. – <i>La responsabilità verso i terzi beneficiari</i>	29
§ 2. – <i>Il soggetto responsabile in relazione al beneficio comune</i>	31
§ 3. – <i>La relazione annuale</i>	34
PARTE II Un approccio manageriale al fenomeno	
Cap. IV. – Il beneficio comune e l'azienda	
§ 1. – <i>Precedenti esperienze di carattere economico-aziendale</i>	39
§ 2. – <i>La c.d. “regola della reciprocità”</i>	42
§ 3. – <i>La creazione di valore condiviso</i>	44
§ 4. – <i>L'integrazione del valore condiviso nella strategia d'impresa</i>	49
§ 5. – <i>La misurazione dell'impatto generato</i>	53
Cap. V. – L'incidenza del capitale reputazionale	
§ 1. – <i>L'incidenza sulla forza lavoro</i>	57
§ 2. – <i>La capacità di attrarre investimenti</i>	59
§ 3. – <i>L'incidenza sulla clientela</i>	63
<i>Conclusioni</i>	66
<i>Bibliografia</i>	68

INTRODUZIONE

Il presente lavoro ha ad oggetto le società benefit, società che accompagnano allo scopo di lucro il perseguimento di ulteriori finalità di beneficio comune e che sono state introdotte nell'ordinamento italiano con la legge del 28 dicembre 2015, n. 208 ossia la legge finanziaria per l'anno 2016.

L'interesse verso l'argomento nasce poco dopo la sua importazione dagli Stati Uniti e sin da subito se ne sono riscontrati i diversi profili che già nella letteratura economico-aziendale erano presenti, profili di cui però il diritto sembrava non volere tener conto, almeno non fino al punto di dar loro un pieno riconoscimento giuridico e comunque diffidando da una loro effettiva compatibilità con la produzione di ricchezza monetaria, complici senz'altro le condotte spesso assunte da chi opera con fini di lucro.

La struttura interdisciplinare del testo è stata invece inizialmente concepita come risposta alla scarsa letteratura presente in ambito societario sul tema, sebbene in corso di stesura si sia poi dimostrata necessaria per motivi ben differenti. Il divenire dell'opera ha difatti individuato come obiettivo l'analisi del fenomeno imprenditoriale *for benefit*, svolta per quanto possibile nel dettaglio, così come anche delle cause che hanno portato alla sua genesi, contrapponendo gli aspetti del diritto a quelli dell'economia, senza per questo voler sfociare in una c.d. "analisi economica del diritto", piuttosto onde poter ben evidenziare quali sono i pro e i contro per l'imprenditore che decida di operare attraverso questa veste societaria.

Spesso chi fa impresa vede infatti nelle regole un vincolo operativo, specie quando il sistema legislativo è corposo e complesso, così come lo è quello italiano, e si possono così avere differenti interpretazioni, a volte anche fra di loro contrastanti. Il fatto che si siano determinate tali percezioni non è peraltro necessariamente infondato.

Anche la disciplina delle società benefit reca con sé una serie di vincoli per gli imprenditori che decidono di aderirvi, ma è pur vero che spesso l'impresa è già fonte di beneficio per la propria collettività di riferimento ed in questi casi dare una giusta pubblicità al proprio operato non può che recare beneficio anche all'impresa stessa.

Se qualcosa deve essere resa pubblica ha però bisogno di un'identità precisa, diversamente rischia di non essere colta dal pubblico al quale viene proposta. Da qui nascono esigenze conoscitive del beneficio comune che portano alla sua misurazione, alla sua quantificazione, ma soprattutto al fatto che gli si attribuisca un valore. Dunque, alla sua valorizzazione.

Sebbene parallelamente al fenomeno si siano sviluppati diversi indicatori funzionali alla sua misura, occorrono ancora parecchi anni perché si possa adeguatamente valutare il suo impatto, tenendo comunque presente che si tratta di effetti che possono essere influenzati da un numero infinito di variabili. Il tutto avviene peraltro in un'epoca dove molte condizioni che sino a non molto tempo fa sembravano dover necessariamente influenzare la vita degli individui (una su tutte la globalizzazione), paiono oggi invece molto meno scontate.

Dunque non è dato ancora sapere se si tratti concretamente di quel cambiamento epocale, quel "cambio di paradigma" nel modo di intendere e fare impresa che è stato annunciato. Maggiori certezze si hanno probabilmente invece sulla effettiva necessità a che un cambiamento vi sia.

PARTE PRIMA
ASPETTI NORMATIVI E DOTTRINALI

1 – LA SOCIETA' BENEFIT

1.1 – Il contesto

Il contesto all'interno del quale si inserisce la novità normativa delle società benefit si caratterizza per essere permeato da una situazione di generale convergenza: da un lato gli attori del settore *non profit* guardano con interesse, in parte giustificato da esigenze economiche (talvolta anche di sopravvivenza) al mondo *for profit*, dall'altro, chi invece appartiene a quest'ultima categoria vede nel contesto dell'economia sostenibile, dedicata all'ambiente, alle comunità e ai territori circostanti (e non), un'opportunità di *business* in un momento di congiuntura economica che pare non riuscire a riemergere dalla crisi in cui si trova da un decennio a questa parte.

Lo stesso sistema di *Welfare* è passato da un modello di *Welfare state*, dove il principio cardine è quello della redistribuzione, rispetto alle risorse che lo Stato fa proprie attraverso il sistema di imposizione fiscale, ad un modello di *Welfare* civile (o *Welfare society*) fondato sulla sussidiarietà circolare, secondo cui tutti i membri della società civile possono prendere parte al processo di produzione e successiva distribuzione dei prodotti e dei servizi di cui la comunità bisogna¹.

Appare chiaro, dunque, come tali circostanze rendano meno profondo il solco che separa Stato e mercato, così come rendono meno marcata la separazione tra *non profit* e *for profit*, generando un *habitat* ideale per la nascita di soggetti ibridi, all'interno di quello che è stato definito il “quarto settore”.

¹ OECD; “*Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship*”; Lussemburgo 2015.

Dal canto suo però, il sistema di *Welfare* ha assunto dimensioni via via crescenti e sempre meno sostenibili per il bilancio dello Stato, non ricercando mai un'efficacia sulla generalità dei cittadini, ma rincorrendo esigenze di più classi di individui. Sotto questo profilo il terzo settore ha più volte rappresentato la “terza via”² per coloro che non riponevano fiducia né nello Stato, perché fortemente indebitato e scarsamente efficiente, né nell'economia di mercato, perché troppo impegnata nella rincorsa al profitto³.

Da un punto di vista strettamente giuridico, troviamo invece un quadro normativo del terzo settore altamente frammentato, nell'ambito del quale i soggetti operanti si muovono avvertendo la necessità di disposizioni meno particolareggiate (esigenza, questa, in verità condivisa anche da chi opera con finalità di profitto) e trovandosi peraltro in completo accordo con la dottrina, da sempre desiderosa di una sistemazione organica della legislazione italiana sul tema, in particolar modo durante il corso degli anni novanta, quando i soggetti appartenenti al terzo settore cominciarono ad affacciarsi al mondo dell'imprenditoria⁴. Nel corso di questi anni furono infatti raccolte e presentate in sede istituzionale le prime istanze di modifica relative alla disciplina del terzo settore⁵.

Se però questo cambiamento, auspicato da tutti i soggetti potenzialmente coinvolti, non si è concretizzato per lungo tempo in Italia è anche per via della mancata attuazione del principio del pluralismo sociale, così come sancito dall'art. 2 Cost., laddove vengono individuate le formazioni sociali come potenziali strumenti di osservanza dei doveri di solidarietà. La riforma del terzo settore arriva infatti con la legge 6 giugno 2016, n. 106 recante Delega al Governo per rinnovare quest'ambito in maniera sistematica assieme a quello dell'impresa sociale, disciplinando altresì il servizio civile universale. Nello specifico sono previsti: modifiche per il Libro I del cod. civ. (art. 3); misure di vigilanza, monitoraggio e controllo che interessano gli enti non profit (art. 7), favorendo altresì forme di autocontrollo da parte degli enti medesimi (art. 7, comma 2); l'utilizzo di strumenti, quali il bilancio sociale, e di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle

² SALATINO G.; “L'impresa sociale”; *Contratto e impresa*, 2011, 2; p. 395.

³ Vedi parte introduttiva, punto n. 2 della Risoluzione del Parlamento europeo, del 20 novembre 2012.

⁴ BERTARINI B.; “La società benefit: spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore *non profit*”; Giuffré Editore, 2016.

⁵ Inizialmente fu la commissione presieduta da Sabino Cassese e successivamente quella presieduta da Luigi Rovelli.

attività svolte (art. 7, comma 3); interventi in materia fiscale e di sostegno economico con completo riordino della disciplina tributaria del terzo settore (art. 9).

Maggiore concretizzazione aveva invece visto sino ad allora una forma di pluralismo assai più mite, ossia quella del pluralismo assistito, la quale però si limita al riconoscimento di privilegi e condizioni di favore nei confronti delle suddette formazioni sociali, individuando peraltro come unici requisiti alcuni adempimenti di carattere puramente formale. Al contrario, negli Stati Uniti spetta proprio alle comunità occuparsi in prima battuta dei bisogni della collettività e solo ed esclusivamente di fronte all'impossibilità di queste è chiamato ad intervenire il settore pubblico, secondo la c.d. *residual view of social Welfare*⁶. Difatti è proprio negli Stati Uniti che nascono le *Benefit Corporations* e l'Italia è peraltro il primo paese al mondo a trapiantare tale modello nel proprio ordinamento⁷, pur avendo storicamente manifestato una tendenziale riluttanza a recepire i cambiamenti della realtà sociale, anche se imputabili a fenomeni di globalizzazione⁸. Dunque, oltre al richiamo presente all'interno dei lavori preparatori, è poi la stessa legge che introduce le società benefit a replicare più di una disposizione della disciplina statunitense⁹.

Prima della riforma del terzo settore l'unico intervento normativo ad interessare tutta la materia è stato il d.lgs. 4 dicembre 1997 n. 460, il quale però si è limitato a riordinare la disciplina dal punto di vista tributario, anch'esso, come si è detto, interessato dalla più recente riforma. Anche quando il decreto all'art. 10 disciplina le ONLUS (Organizzazioni non lucrative di utilità sociale), queste vengono descritte come "le associazioni, i comitati, le fondazioni, le società cooperative e gli altri enti di carattere privato", quindi non una categoria a sé stante nel mondo del *non profit*. Di particolare rilievo sono però le precisazioni in merito alla fruizione di agevolazioni fiscali, che non guardano al semplice

⁶ GOLINO C.; "Enti *non profit*, attività di impresa e concorrenza"; Rivista trimestrale di diritto pubblico, 2006, 3; p. 800.

⁷ VENTURA L., "Benefit corporation e circolazione di modelli: le «società benefit», un trapianto necessario?"; Contratto e Impresa, 2016; p. 1134 ss.

⁸ SICLARI D.; "«Creating value on the market and into society»: Le c.d. *benefit corporation* nel contesto della strategia di *Europe 2020* per una crescita *smart*, inclusiva e sostenibile"; in *Smart cities e diritto dell'innovazione*, a cura di G. Olivieri e V. Falce; Giuffrè, Milano 2016; p. 172.

⁹ LUPOI A.; "L'attività delle «società benefit» (l. 28 dicembre 2015, n. 208)"; Rivista del notariato, 2017, 1; p. 811.

requisito formale (vedi *supra*) di qualificazione dell'ente come *non profit*, bensì all'effettivo svolgimento di attività sottoposte a controlli.

Quel che in verità rileva ai fini del tema *de quo* è da rintracciarsi tra i lavori preparatori del d.lgs. 460/97, ove vi è un'importante parere della Commissione Parlamentare consultiva all'epoca preposta, all'interno del quale il terzo settore viene indicato come “fattore autonomo e rilevante del processo di sviluppo economico e sociale del Paese”¹⁰. A conferma di tale visione l'Annuario Statistico italiano 2016¹¹ individua 301.191 istituzioni *non profit* alle quali si aggiungono 12.183 istituzioni pubbliche. All'interno delle prime vi sono peraltro 951.580 lavoratori retribuiti. La stessa Commissione fa inoltre un espresso invito ai soggetti del terzo settore ad avvicinarsi al mercato, sino anche ad auspicare la creazione di un vero e proprio “mercato del *welfare*”.

Se, per un verso, nulla osta al fatto che soggetti per loro natura (e scelta) privi di finalità di lucro possano avere una partecipazione attiva nello sviluppo tanto sociale quanto economico di un Paese, appare invece meno plausibile che gli stessi soggetti possano avere capacità ed interessi tali da poter istituire un mercato. Sotto questo profilo la società benefit si presenta, almeno sul piano teorico, come strumento assai più congeniale; così come sembra essere maggiormente realizzabile la visione formatasi in campo europeo di “economia sociale” come “parte dell'economia di mercato eco sociale e del mercato unico europeo” di cui vengono elogiate “la elevata capacità di resistenza alle crisi e la solidità dei suoi modelli commerciali”, sottolineando inoltre come i posti di lavoro da questa generati abbiano una tendenza di gran lunga inferiore ad essere trasferiti altrove¹².

Un ulteriore importante intervento normativo poi ripreso dalla riforma è il d.lgs. 24 marzo 2006, n. 155 con il quale viene introdotta l'impresa sociale. Quest'ultima è infatti, al pari della società benefit, una figura trasversale all'interno della quale sono presenti elementi tipici dell'imprenditoria ai quali si accompagnano motivazioni solidaristiche volte a generare esternalità positive¹³. Le due figure presentano comunque alcune differenze, di cui la principale è sicuramente l'assenza di scopo di lucro soggettivo (vedi

¹⁰ Parere approvato ai sensi della legge 23 dicembre 1996, n. 662.

¹¹ I dati sono stati censiti nell'anno 2011.

¹² Parte introduttiva, punto n. 2 della Risoluzione del Parlamento europeo, del 20 novembre 2012.

¹³ GOLINO C.; “op. cit.”; p. 814.

infra) prevista dall'art. 3 d.lgs. 155/2006 per l'impresa sociale, successivamente convertita dalla riforma in destinazione prevalente degli utili alle finalità indicate nell'oggetto sociale, salvo che non si tratti di un ente per il quale è la legge ad escludere la ripartizione degli utili¹⁴.

Più che la figura in sé, sono le motivazioni che hanno sollecitato il legislatore alla sua adozione ad interessare il presente lavoro. Da un lato vi era infatti l'esigenza del terzo settore di vedersi riconosciuto il ruolo ritagliatosi all'interno del panorama imprenditoriale, dall'altro sono gli stessi imprenditori a lamentare una eccessiva presenza di tali soggetti, sino al punto di ledere la libera concorrenza, per via dell'essere sottoposti a discipline differenti pur svolgendo attività spesso simili o addirittura analoghe.

Il merito del legislatore è stato dunque quello di aver conciliato le esigenze di due gruppi contrapposti con un unico strumento, vincolando allo stesso tempo l'oggetto dell'attività delle imprese sociali ai soli beni e servizi di utilità sociale. Il tutto avviene peraltro nel perseguimento dell'interesse generale, onde evitare derive eccessivamente "imprenditoriali" da parte di chi intende operare avvalendosi di tale forma organizzativa¹⁵. Se possono quindi essere questi i punti di forza del d.lgs. 155/2006, altrettanto non può dirsi per il fatto di aver introdotto un'ulteriore figura all'interno di un quadro normativo assai complesso, senza curarsi delle già menzionate esigenze di semplificazione sollecitate da più parti.

Infine, per quel che riguarda l'opinione della dottrina in merito all'esercizio di attività economica da parte degli enti di cui al Libro I del cod. civ., non risulta esservi alcuna incompatibilità legata al carattere non lucrativo che contraddistingue tali enti¹⁶. Nello specifico è il c.d. lucro soggettivo ad essere sempre e comunque precluso, per tale intendendosi la soddisfazione di uno più o scopi economici facenti capo ai partecipanti, e non il c.d. lucro oggettivo, che si sostanzia invece nella semplice produzione di un utile a seguito di una gestione con "metodo imprenditoriale" dell'ente *non profit*¹⁷.

¹⁴ Art. 6, comma 1, lettera d, della l. 6 giugno 2016, n. 106

¹⁵ SALATINO G.; "op. cit."; p. 396.

¹⁶ GOLINO C.; "op. cit."; p. 807.

¹⁷ MARASÀ G.; "Impresa, scopo di lucro ed economicità"; *Analisi Giuridica dell'Economia*, 2014, 1; p. 39.

Sempre a proposito dell'esercizio di attività economica, a livello europeo risulta essere questo il tratto distintivo dell'impresa, senza che rilevino invece la sua qualificazione giuridica o le modalità attraverso cui questa si finanzia¹⁸. L'esistenza di più forme attraverso cui l'impresa può essere svolta viene addirittura vista con favore, proprio perché un più ampio margine di scelta consente di venire incontro alle particolarità di ogni operatore, così che questi possa sviluppare le proprie attività e potenzialità nel modo migliore¹⁹.

1.2 – La disciplina introdotta dalla L. 208/2015

Nel contesto che si è sin qui descritto la legge del 28 dicembre 2015, n. 208 inerente le “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016)” ha previsto e disciplinato, nei commi dal 376 al 384 dell'art. 1, l'introduzione della società benefit, ibrido societario che coniuga aspetti tipici delle organizzazioni non profit con altri tradizionalmente riferibili alle società di cui al Libro V del cod. civ. poiché opera secondo i canoni dell'economicità, dell'efficacia e dell'efficienza. La novità viene comunque descritta come un “vero e proprio cambio di paradigma” nel modo di intendere e condurre l'impresa, atto a superare le concezioni più tradizionali in maniera migliorativa, sino a determinare un “salto di qualità”²⁰. Il terzo settore viene invece impattato in maniera poco considerevole, anche perché non pare essere questo il *target* su cui il legislatore ha voluto incidere maggiormente. In ogni caso, una netta separazione tra chi opera con finalità lucrative e chi no impedisce che la più grande ricchezza privata esistente, ossia quella che fa capo alle imprese, possa essere

¹⁸ Sentenza del 23 aprile 1991, Höfner e Elser, C-41/90, EU:C:1991:161, punto 21.

¹⁹ BERTARINI B.; “op. cit.”.

²⁰ Comunicato alla Presidenza del 17 aprile 2015 “*Disposizioni per la diffusione di società che perseguono il duplice scopo di lucro e di beneficio comune*”.

messa a servizio del terzo settore. Quest'ultimo è proprio in merito a tale profilo che può essere maggiormente interessato all'introduzione delle società benefit.

Prima che ciò avvenisse era l'art. 2247 cod. civ. a segnare in maniera più profonda il solco tra *non profit* e *for profit*, come una sorta di "guardiano giuridico" (che comunque non è stato modificato), pur non essendo una novità assoluta il fatto che lo scopo di lucro non avesse carattere di essenzialità per la nozione di società in generale. Nello stesso tempo non siamo certo di fronte alla nascita della società senza scopo di lucro, proprio perché quest'ultimo è espressamente previsto, bensì ad una riconferma della formula societaria come strumento per l'organizzazione di attività non necessariamente lucrative²¹.

Dunque le società benefit secondo il comma 376 della l. 208/2015 sono inquadrabili come quelle società che, sempre "nell'esercizio di una attività economica" e con il dichiarato "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".

Prosegue il comma 377 disponendo che le finalità già indicate dal comma che lo precede vadano specificate nell'oggetto sociale della società benefit. È questa una precisazione che, oltre a generare un forte grado di vincolatività rispetto a quanto la società decida di indicare, agevola quest'ultima nel superamento di oggettive difficoltà di carattere pratico che precedentemente si potevano incontrare nel voler inserire, all'interno del proprio statuto o atto costitutivo, enunciazioni riguardanti aspetti di natura non strettamente economica o non direttamente correlate all'attività che una società svolge nell'intento di realizzare profitti²².

Tali finalità si perseguono attraverso una gestione che bilancia l'interesse dei soci con gli interessi di coloro che possono essere considerati in una certa misura legati all'attività

²¹ LUPOI A.; "op. cit."; pp. 812 e 822. SANTINI G.; "Tramonto dello scopo lucrativo nelle società di capitali"; Riv. Dir. Civ., 1973, I, p. 155. MARASÀ G.; *La società senza scopo di lucro*; Giuffrè, Milano 1984.

²² SICLARI D.; "«Creating value» cit.; p. 173.

societaria, poiché questa è in grado di generare su di essi un “impatto”. A ben vedere sono però gli stessi soci a individuare le finalità da indicare, e dunque da perseguire, pertanto anche questa ulteriore categoria di interessi è per certi versi riferibile ai soci, o in generale alla società; diversamente si determinerebbe una singolare circostanza in cui i soci decidono di perseguire finalità verso le quali non nutrono alcun interesse. Legittimate a perseguire le finalità di beneficio comune sono le società di cui al Libro V, titoli V e VI, del cod. civ., e considerando che fra queste rientrano sia le società cooperative che le mutue assicuratrici, si desume che lo scopo che vi si affianca non sia necessariamente uno scopo di lucro, tantomeno di lucro c.d. soggettivo di ripartizione degli utili, ma ben potrebbe essere uno scopo mutualistico che caratterizza questo genere di società.

Il beneficio comune viene invece descritto dal comma 378 come “perseguimento [...] di uno o più effetti positivi, o la riduzione di quelli negativi, su una o più categorie di cui al comma 376”. A quest’ultimo proposito lo stesso comma identifica gli altri portatori di interessi come “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”.

A norma del comma 379, qualora una società che non sia stata costituita come società benefit, secondo le modalità che sono state appena descritte, intendesse perseguire delle finalità di beneficio comune, oltre alle finalità lucrative che si presume già persegua, è tenuta “a modificare il proprio atto costitutivo o il proprio 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”. È chiaro che una interpretazione strettamente letterale di tale previsione risulti addirittura ostativa dell’esercizio del dovere inderogabile di solidarietà sancito all’art. 2 Cost., in particolar modo per le due fattispecie di solidarietà economica e di solidarietà sociale, la cui osservanza è auspicabile per qualsivoglia società, a prescindere da quanto indicato nello statuto. A ciò si aggiunga che è sempre la Costituzione a stabilire all’art. 41 che l’attività economica mai debba porsi in contrasto con l’utilità sociale.

Peraltro la l. 208/2015 nulla dispone nel caso in cui tali modifiche non vengano effettivamente apportate.

Per l'ipotesi esattamente contraria invece, ossia per il caso di una società benefit che effettivamente non persegua le finalità di beneficio comune, il comma 384 dispone che questa sia "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". Il soggetto chiamato a vigilare sull'eventuale presenza di tali condotte è l'Autorità garante della concorrenza e del mercato (AGCM), nei limiti però della propria disponibilità di risorse e senza che lo svolgimento dei correlati compiti ed attività si traduca in un aggravio economico per i soggetti destinatari della vigilanza. L'efficacia dell'operato dell'AGCM in questo ambito è pertanto strettamente relata al numero di soggetti che verranno a formarsi come società benefit, salvo che le risorse di cui l'Autorità dispone non vengano proporzionalmente ampliate. Si potrebbe oltretutto obiettare che ogni controllore svolge i propri controlli in ragione delle proprie risorse proprio perché diversamente, ipotizzando di assegnare risorse in ragione dell'accuratezza o del numero dei controlli, si rischia di incentivare il controllore oltre la mole di attività che questi è auspicabile svolga per i fini cui è preposto. Non è chiaro neppure quali potrebbero essere i "nuovi o maggiori oneri a carico dei soggetti vigilati" che il comma 384 intende escludere categoricamente, se non per via del fatto che i controlli potrebbero determinare per loro stessa natura un rallentamento operativo sulle attività delle società benefit. È ad ogni modo interesse di quest'ultime avere una partecipazione attiva nelle fasi di controllo, così da poter giustificare l'eventuale presenza di circostanze che appaiono incongruenti. Pertanto, a parere di chi scrive, quel che viene specificato in merito all'agire dell'AGCM è per certi versi superfluo e per altri difficilmente realizzabile, quasi a voler dichiarare ai potenziali destinatari un trattamento non troppo severo.

Il richiamo al d.lgs. 145/2007, e con esso all'ipotesi di pubblicità ingannevole, si giustifica invece con la presenza di un vero e proprio mercato di beni e servizi sviluppati in maniera sostenibile e, in conseguenza di ciò, chi opera (o si presenta solamente – c.d. fenomeno del *greenwashing*) con modalità rispettose delle ideologie che vi si pongono

alla base non può che beneficiare di un forte capitale reputazionale²³ da sfruttare in tale contesto come “veicolo di *marketing*”²⁴. Analogo fondamento logico ha la previsione secondo cui le società benefit possono inserire affianco alla propria denominazione sociale le parole “Società benefit”, anche nella versione abbreviata “SB”, così come possono utilizzare le stesse diciture “nei titoli emessi, nella documentazione e nelle comunicazioni verso terzi”²⁵.

Il *modus operandi* di una società benefit non deve però limitarsi ad essere sostenibile, dovendosi uniformare anche a criteri di responsabilità e trasparenza nei confronti di tutti i suoi *stakeholders*. Si nota ancora come alcune specifiche possano apparire superflue, specie se considerate alla lettera. Difatti, mentre i richiami alla sostenibilità e alla trasparenza possono avere una chiave interpretativa più strettamente incentrata sul contesto di cui si è detto, l’agire con responsabilità deve necessariamente riguardare qualsiasi impresa²⁶, a prescindere da quale veste societaria i soci ritengano più adatta al perseguimento dei loro interessi o dal mercato nel quale questi intendano operare.

Quanto ai suoi doveri di trasparenza, la società benefit è tenuta a redigere annualmente una relazione²⁷ da accompagnare al bilancio ed avente ad oggetto il perseguimento del beneficio comune. Al suo interno vengono descritti gli obiettivi specifici che a questo proposito la società si è attribuita per l’anno di riferimento, così come vengono indicate le azioni e le modalità operative selezionate dagli amministratori per il perseguimento dei propri intenti; qualora questi non dovessero essere stati realizzati se ne devono indicare le cause, anche per il semplice verificarsi di rallentamenti nella produzione dei risultati attesi. Attraverso uno standard di valutazione esterno deve essere valutato l’impatto generato dalla società benefit e deve esservi inoltre una apposita sezione della relazione dedicata agli obiettivi rispetto ai quali la società si impegna per l’esercizio successivo.

²³ SICLARI D.; “«Creating value” cit.; p. 172.

²⁴ LUPOI A.; “op. cit.”; p. 820.

²⁵ Art. 1, comma 379, della l. 28 dicembre 2015, n. 208.

²⁶ DENOZZA F., STABILINI A.; “Due visioni della responsabilità sociale dell’impresa, con una applicazione alla società benefit”; p. 13. Ultimo aggiornamento 18 febbraio 2017. <http://rivistaodc.eu/media/65449/denozza-stabilini.pdf>. (Ultima consultazione 24 giugno 2017).

²⁷ Art. 1, comma 382, della l. 28 dicembre 2015, n. 208.

La relazione deve infine essere pubblicata sul sito internet della società, qualora ve ne sia uno, avendo comunque la possibilità di non divulgare taluni dati di natura finanziaria, se questo sia idoneo a tutelare coloro che hanno beneficiato delle relative prestazioni²⁸. Non vi è tuttavia una espressa sanzione per chi non ottempera a tale obbligo e si può per di più osservare che l'eventuale imposizione di disporre di un sito internet certo non avrebbe rappresentato un dispendioso onere, visti gli irrisori costi necessari oggi, né avrebbe sicuramente allontanato alcun imprenditore dall'idea di adottare questa veste societaria. In ogni caso, per tutte le società benefit rimane fermo l'obbligo di allegare la relazione annuale al bilancio.

In merito alle modalità attraverso cui la società benefit deve essere amministrata, il comma 380 sottolinea nuovamente²⁹ una necessità di bilanciamento tra più criteri; questi ultimi vengono individuati come interesse dei soci, beneficio comune e interesse delle categorie già indicate al comma 376. Se dunque il primo criterio di ponderazione può essere agevolmente identificato nella ripartizione degli utili, i restanti due destano alcune perplessità interpretative, non tanto legate alla loro identificazione, quanto più alla distinzione tra l'uno e l'altro, considerando che nel descrivere il beneficio comune la stessa l. 208/2015 individua le categorie di cui al comma 376 come destinatarie del medesimo³⁰. Tale bilanciamento avviene comunque in maniera conforme a quanto statutariamente previsto, ne consegue che statuto o atto costitutivo non si limitano ad indicare quali siano le finalità che si andranno a perseguire, ma anche come queste finalità andranno perseguite. Occorre inoltre individuare uno o più soggetti responsabili per le funzioni e i compiti relativi al beneficio comune “fermo quanto disposto dalla disciplina di ciascun tipo di società prevista dal codice civile”³¹. Nulla viene disposto però in merito alle caratteristiche di questo o questi soggetti, ossia se debbano essere consulenti esterni oppure membri interni alla società e, se così fosse, se debbano fare parte degli amministratori o possa trattarsi invece di uno o più dipendenti. Tuttavia al comma 381 viene stabilito che l'inosservanza di quanto stabilito al comma che lo precede può

²⁸ Art. 1, comma 383, della l. 28 dicembre 2015, n. 208.

²⁹ Vedi art. 1, comma 377, della l. 28 dicembre 2015, n. 208.

³⁰ Anche il d.d.l. 1882 argomenta a proposito di “società che perseguono il *duplice* scopo di lucro e di beneficio comune” (corsivo aggiunto).

³¹ Art. 1, comma 380, della l. 28 dicembre 2015, n. 208.

determinare “inadempimento dei doveri imposti agli amministratori dalla legge e dallo statuto” e la relativa sanzione deve essere ricercata all’interno del codice civile secondo quello che per ciascun tipo di società è previsto “in tema di responsabilità degli amministratori”.

2 – I PRINCIPALI PROFILI DELLA DISCIPLINA GIURIDICA

2.1 – *L'attività svolta e il beneficio comune*

La l. 208/2015 non prevede dei controlli a monte che, in caso di esito positivo, permettano il rilascio di una certificazione attestante l' idoneità alla qualifica di società benefit, anche perché l'impresa in questione ben potrebbe essere di nuova costituzione e non vi sarebbe in questo caso nulla da poter sottoporre a tali controlli. A ciò si aggiunga che l'attività d'impresa è libera secondo l'art. 41 Cost., spetta quindi all'imprenditore, o agli imprenditori riuniti, decidere che forma attribuire al proprio operato, fermo restando il rispetto dei requisiti minimi necessari per la tipologia societaria ritenuta più favorevole ai propri intenti. Si diviene dunque società benefit semplicemente indicando all'interno dello statuto o dell'atto costitutivo una o più finalità specifiche di beneficio comune che si intendono perseguire.

Secondo una certa interpretazione¹, il fatto che queste finalità vadano indicate in maniera specifica rappresenta per un verso una clausola di salvaguardia per gli amministratori, che non possono essere perseguibili per non aver fatto ciò che non viene indicato, per l'altro rappresenta un limite al beneficio comune, che con un'indicazione più generica non si sarebbe venuto a determinare. Un approccio meno dettagliato avrebbe infatti portato le società benefit verso un modello di *business* sempre e comunque favorevole ai propri *stakeholders*, evitando così di autoimporsi dei limiti. Tuttavia se questi dovessero essere gli intenti nulla pare espressamente impedirlo, salvo che non siano gli stessi soci a riprendere gli amministratori per una gestione troppo votata al beneficio comune e poco attenta alla distribuzione degli utili, tenendo sempre presente che all'interno dello statuto vengono indicate le modalità con cui la gestione deve

¹ LUPOI A.; "op. cit."; p. 820.

bilanciare il suo duplice scopo e non possono essere dunque sanzionati gli amministratori che vi si allineano. A prevedere che le società benefit debbano indicare una o più finalità di beneficio comune sono ben tre degli otto commi che la disciplinano², due dei quali dispongono che l'indicazione venga fatta in maniera specifica. Considerando inoltre che all'interno della relazione annuale vi è una sezione dedicata ai nuovi obiettivi da perseguire nell'esercizio successivo, si può essere spinti a credere che la società benefit si muova per obiettivi specifici che di anno in anno, o comunque una volta raggiunti, vengano sostituiti da nuovi obiettivi altrettanto specifici. Del resto, definire i confini in maniera chiara di ciò che ci si sta impegnando a realizzare agevola anche il lavoro di chi è chiamato a valutarne la corretta esecuzione.

Una diversa chiave interpretativa può invece essere adottata concependo le finalità³ indicate nell'oggetto sociale come ampio riferimento per quelle che di volta in volta verranno specificatamente indicate nella relazione annuale, in quanto perseguite nel periodo cui la stessa si riferisce. Questo avvicinerrebbe la società benefit al modello proposto da B-Lab, l'organizzazione *non profit* promotrice dell'attività di *lobbying*, così come negli Stati Uniti viene intesa, che ha portato all'introduzione delle *Benefit Corporations* partendo dallo stato del Maryland nel 2010. Il modello prevede infatti che l'impresa sia orientata ad un *general public benefit*, con i vantaggi e anche gli svantaggi di cui si è detto, ma che abbia altresì la facoltà di indicare uno *specific public benefit* qualora lo ritenga opportuno. Allo stesso modo neppure le linee guida per la redazione del bilancio di sostenibilità sono incentrate su specifici scopi di beneficio comune. Vi sono comunque stati, come il Delaware (punto di riferimento per il diritto statunitense, specie in materia di diritto societario), dove l'indicazione di uno o più *specific public benefit* è, al contrario, obbligatoria⁴.

Dunque una certa attività economica lucrativa deve essere condotta dalla società benefit, sia perché è la stessa legge a prevederlo, sia perché è necessario individuare una fonte di finanziamento alle finalità di beneficio comune. Esiste perciò un collegamento

² Art. 1, commi 376, 377 e 379, della l. 28 dicembre 2015, n. 208.

³ DI PASCALE A.; *La responsabilità sociale dell'impresa nel diritto dell'Unione Europea*; Giuffrè, Milano 2013; p. 67 e ss.

⁴ VENTURA V.; "op. cit."; p. 18 e ss.

di tipo funzionale tra l'attività economica e l'utilità sociale, che però intercorre anche tra la prima ed il lucro soggettivo: vi è pertanto una sola attività a dover sostenere il perseguimento di un duplice scopo. Pur non disciplinando nel dettaglio come tali scopi vadano perseguiti (una o più attività, tipologia di attività, singoli atti, etc.), il comma 376 dispone che ciò avvenga “nell'esercizio di un'attività economica”.

La relazione tra attività svolta e beneficio comune può comunque essere concepita in maniera diversa e dunque, fermo restando lo svolgimento di un'attività economica volta al perseguimento del lucro soggettivo, le finalità di utilità sociale possono essere ricercate attraverso un'attività non economica o, per meglio dire, non necessariamente economica, oppure ancora mediante singoli atti (es. donazioni, volontariato, etc.). Secondo questa ricostruzione la l. 208/2015 lascia in capo all'imprenditore benefit un certo grado di libertà, non disciplinando espressamente gli atti o le attività (o la singola attività) attraverso cui le finalità di beneficio comune devono essere perseguite⁵. In verità, così come si è poc'anzi detto, la dicitura “nell'esercizio di un'attività economica” è presente al comma 376, appunto per questo tale ricostruzione, pur complessivamente condivisibile sul piano sia ideologico che pratico, reca con sé dei forti limiti legati alla mancata considerazione o, comunque, singolare interpretazione di una prescrizione abbastanza esplicita. Volendone comunque seguire le argomentazioni è necessario partire dalla relazione finale e procedere a ritroso, nello specifico è lo standard di valutazione esterno il punto di partenza, il quale misura l'impatto generato dalla società sulle categorie beneficiarie. Dall'impatto è possibile difatti risalire a ciò che lo ha determinato, quindi uno o più atti o una o più attività.; in quest'ultimo caso è poi possibile valutarne i caratteri di economicità, intesa come condizione generale di equilibrio tra entrate e spese.

Prendendo come esempio l'erogazione di un servizio ad una comunità specifica, se questo viene fornito a prezzi inferiori rispetto a quanto fa il mercato, ma è comunque in grado di remunerare i fattori della produzione, allora la comunità ne trae un beneficio, determinandosi su di essa un impatto positivo, e nello stesso tempo l'attività è configurabile come economica. Se lo stesso servizio dovesse essere fornito in regime di gratuità il beneficio che la comunità ne trae è ancora maggiore, lo stesso vale per l'impatto

⁵ LUPOI A.; “op. cit.”; p. 823.

positivo generato, anche se l'attività che vi è a monte non può più dirsi economica. Considerando invece singoli atti, come ad esempio una donazione, è chiaro come non abbia senso valutarne l'economicità, ma sul beneficiario si determina altrettanto chiaramente un impatto positivo. Ad influenzare l'entità dell'impatto saranno ovviamente anche le modalità di esecuzione, così la medesima attività svolta però all'interno di edifici alimentati da fonti rinnovabili o supportata da mezzi a basse emissioni certamente produrrà maggiori esternalità positive o, in alternativa, ridurrà quelle negative. Dunque, in generale, liberare il perseguimento dell'utilità sociale dalla stretta connessione con un'attività economica spesso influisce positivamente su chi è indicato come beneficiario.

Tutto ciò premesso, le società benefit assumono dunque una collocazione assolutamente propria, ossia: da una parte vi è la società di cui all'art. 2247 cod. civ. che può svolgere qualsiasi tipo di attività purché questa sia economica, nel senso che ha comunque come obiettivo il lucro dal punto di vista oggettivo, e può farlo sia con lo scopo di dividerne gli utili che senza⁶. All'interno di questa troviamo delle sottocategorie dove l'attività (rigorosamente economica) ed il lucro vengono condizionati o limitati. Sono questi i casi delle cooperative a mutualità prevalente, con una distribuzione degli utili fortemente condizionata, e delle imprese sociali, il cui campo di attività è limitato alla sola utilità sociale e la distribuzione degli utili, dapprima vietata, solo successivamente è stata consentita entro i limiti stabiliti dalla riforma. D'altro canto vi sono invece enti, quali fondazioni, associazioni, comitati, etc., le cui attività devono essere prevalentemente o esclusivamente non economiche; da quest'ultime sono invece escluse le società, salvo che non si tratti di attività non economiche relate, anche per via indiretta, alla loro principale attività (economica). Da questo punto di vista l'area in cui le società benefit vanno collocate è del tutto nuova: svolgono infatti attività economica per perseguire scopi di lucro soggettivo e svolgono qualsiasi altra attività (sia economica che non), così come anche singoli atti, per perseguire le finalità di beneficio comune.

È interessante notare come entrambi i modi di intendere il rapporto tra attività svolta e beneficio comune finora presentati possano avere anche una lettura congiunta. Da un

⁶ Per quel che riguarda la non essenzialità del lucro soggettivo come carattere della società si rimanda al Cap. I, par. 1.2. Si veda anche SICLARI D.; "La società benefit nell'ordinamento italiano"; Riv. Trim. Dir. dell'Econ., 2016, 1; p. 47.

punto di vista meramente contabile la società benefit deve infatti rispondere, al pari di ogni altra, ai criteri dell'economicità e la sua attività, a prescindere che la si voglia interpretare come intero o come raggruppamento di più elementi, diviene necessariamente economica. Pertanto, quel che viene fatto per il bene comune potrebbe (ma non è detto) pregiudicare in una certa misura ciò che i soci hanno inteso parimenti realizzare avvalendosi dello strumento societario, ossia il lucro soggettivo, e di questo il socio è pienamente consapevole poiché ha deciso di far parte di una compagine benefit. Tutto ciò non deve però arrivare a compromettere la stabilità economica o, peggio ancora, la stessa esistenza della società. Questa lettura è comunque pienamente compatibile con la prescrizione secondo cui il perseguimento del duplice scopo avviene (complessivamente) "nell'esercizio di un'attività economica". Spetta così ai soci, nel libero esercizio della loro attività imprenditoriale, scegliere se perseguire il beneficio comune attraverso la medesima attività economica volta alla realizzazione del lucro soggettivo oppure attraverso una o più ulteriori attività, quest'ultime potranno essere di natura economica o meno, così come potranno prendere la forma di singoli atti.

A prescindere dalla composizione con cui si intendono raggiungere i due scopi, due saranno anche le entità da misurare: il lucro soggettivo per i soci e l'utilità sociale per coloro che ne beneficiano. Se per il primo ci si può affidare ai flussi monetari, per la seconda, così come si avrà modo di dire, la questione è più articolata e dipende per larga parte dallo standard di valutazione esterno che si decide di adottare. Onde evitare contrasti nell'attribuzione di maggior valore all'una o all'altra entità, stabilire che l'utilità sociale mai deve compromettere la stabilità economica della società può fungere da principio cardine. In ogni caso le implicazioni che si possono avere nelle relazioni tra soci e amministratori impegnati su più fronti sono sicuramente interessanti. Potrebbe infatti darsi che il socio lamenti una eccessiva entità dei dividendi distribuiti, a fronte di una scarsa utilità sociale generata. In questo caso la l. 208/2015 prevede che si applichi "quanto disposto dal codice civile in relazione a ciascun tipo di società in tema di responsabilità degli amministratori" e non intende pertanto introdurre una nuova azione di responsabilità da esperire contro di questi. I criteri di sana e corretta gestione sono però sicuramente più ampi in una società benefit poiché più ampie sono le esigenze cui questa

deve rispondere, allo stesso modo potrebbe perciò essere necessario mettere a disposizione dei soci un maggior numero di strumenti.

Vi sono poi due ulteriori ipotesi in cui le diverse e a volte contrastanti esigenze possono dar luogo a spunti di riflessione: la prima è quella relativa all'azione dei creditori sociali, laddove il perseguimento di finalità altruistiche e meritevoli, per quanto intenzionalmente lontano dal voler compromettere l'equilibrio economico della società, abbia poi nei fatti determinato l'eccessiva erosione del patrimonio di questa. La seconda è quella di una società per azioni SB di cui sia stata deliberata la quotazione in borsa, cosa peraltro già avvenuta⁷. Difatti, in presenza di un'offerta pubblica d'acquisto gli amministratori non dovranno solamente individuare l'offerta più vantaggiosa sotto il profilo economico, avendo così esclusivo riguardo per la massimizzazione del valore delle azioni dei soci, ma si ritroveranno a dover valutare contestualmente l'effettiva capacità dell'offerente di dar seguito alle attività *for benefit* di cui la società si è fatta carico, cosa che peraltro già avveniva con riferimento alle conseguenze sul piano dell'occupazione, specie in presenza del rischio di delocalizzazione, degli standard qualitativi dei prodotti, etc.⁸ Proprio quest'ultima ipotesi ove si registra la compresenza di più esigenze alle quali l'amministrazione deve far fronte, che a grandi linee caratterizza comunque tutta la gestione di una società benefit, richiama un'ulteriore tematica assai rilevante, ossia quella del bilanciamento.

2.2 – Il concetto di “bilanciamento”

Si sono già illustrati i motivi per cui la società benefit può non rappresentare una novità in senso assoluto per il nostro ordinamento, altrettanto può dirsi per quel che riguarda il

⁷ Redazione; “Vita prima Società Benefit quotata all'AIM di Borsa di Milano”. Ultimo aggiornamento 28 settembre 2016. <http://www.vita.it/it/article/2016/09/28/vita-prima-societa-benefit-quotata-allaim-di-borsa-di-milano/140954/>. (Ultima consultazione 22 giugno 2016).

⁸ MONTALENTI P.; “Interesse sociale e amministratori”, in *L'interesse sociale tra valorizzazione del capitale e protezione degli stakeholders*; Giuffrè, Milano 2010; p. 90.

concetto di bilanciamento nella gestione di cui al comma 380, della l. 208/2015. Difatti, circostanze in cui l'equilibrio reddituale viene preso in considerazione (e quindi bilanciato) assieme ad obiettivi di più ampio raggio sono già emerse⁹ nei casi in cui tale equilibrio va valutato in un conteso di più imprese appartenenti al medesimo gruppo e lo stesso vale per la convinzione maturata nel corso dell'ultimo ventennio secondo cui le imprese sarebbero portatrici di una generica responsabilità sociale, la responsabilità sociale d'impresa appunto (CSR - *corporate social responsibility*), da tenere in considerazione nel momento in cui si è chiamati ad amministrare in virtù di un generico "interesse sociale allargato". Ulteriori tracce possono rinvenirsi osservando le imprese impegnate nell'erogazione di servizi pubblici essenziali che, pur essendo enti di diritto privato a tutti gli effetti (e quindi sottoposte alla relativa disciplina) ed operando con finalità assolutamente lucrative (nell'accezione soggettiva dell'espressione), devono altresì garantire adeguata tutela alle finalità pubblicistiche di loro competenza. Addirittura tali tutele, vertendo su diritti fondamentali della persona costituzionalmente garantiti¹⁰, non si limitano ad incidere sull'operato dell'imprenditore, ma anche su quello dei lavoratori, i quali dovranno tenere conto dei livelli di prestazione minimi ed essenziali che, nell'esercizio del loro diritto di sciopero, devono sempre e comunque essere garantiti¹¹. La congruità dei livelli delle prestazioni erogate viene comunque valutata da un'apposita autorità indipendente, che è appunto l'Autorità di garanzia per gli scioperi¹².

Tornando per un attimo alla *corporate social responsibility*, per quanto questa ed il voler generare un impatto positivo su persone, comunità, territori, etc. abbiano svariati punti in comune¹³ (tra cui appunto le esigenze di bilanciamento), ed in virtù di ciò apparire simili, si tratta in realtà di due concezioni ben distinte. Allo stesso tempo, così come si avrà modo di dire nel cap. IV par. 2, la "creazione di valore condiviso" può essere considerata come una sorta di evoluzione della responsabilità sociale d'impresa¹⁴. La

⁹ ASSONIME; "La disciplina delle società benefit"; Circolare n. 19 del 20 giugno 2016, pp. 22 ss. <http://www.societabenefit.net/wp-content/uploads/2017/02/Assonime-Benefit-Corporation.pdf>. (Ultima consultazione 24 giugno 2017).

¹⁰ Art. 1, comma 1, della l. 12 giugno 1990, n. 146.

¹¹ Art. 2, comma 1, della l. 12 giugno 1990, n. 146.

¹² Art. 12, comma 1, della l. 12 giugno 1990, n. 146 e successive modificazioni.

¹³ LUPOI A.; "op. cit."; p. 830.

¹⁴ PORTER M. E., KRAMER M. R.; "Creare valore condiviso"; Harvard Business Review Italia 2011, 1/2, p. 83.

distinzione principale sta nel fatto che la scelta di operare come società benefit è prodromica all'indicazione di specifiche finalità di beneficio comune che evidentemente si ritengono meritevoli, a prescindere che lo si faccia perché spinti da motivi altruistici o da esigenze di mercato. Al contrario se si accoglie la tesi della CSR, tale responsabilità non è frutto della visione che l'imprenditore ha in merito all'incidenza del proprio operato (o anche se lo fosse in ogni caso non rileva), e dunque riguarda indistintamente qualsiasi tipologia di impresa. Vi sono poi specifiche prescrizioni, come quella prevista dalla dir. 2014/95/UE che obbliga alla redazione del bilancio di sostenibilità, riguardanti solamente talune imprese (in questo caso quelle che impiegano un numero di dipendenti maggiore di 500), ma ciò non esula le altre dall'assumere un certo modello economico. Se perciò si attribuisce alla CSR uno spettro più ampio rispetto al beneficio comune che ciascuna società benefit specificatamente indica, ne consegue che per quanto possa ritenersi soddisfatto chi amministra quest'ultima, per aver rispettato lo standard di valutazione esterno e con esso le finalità verso cui la compagine sociale si è impegnata, questi ben potrebbe allo stesso tempo non aver rispettato tutti i canoni della responsabilità che dal punto di vista sociale grava sull'impresa. Al contrario, se si volesse intendere la *corporate social responsibility* come un dovere morale assunto su iniziativa dell'impresa, si tratterebbe comunque di un aspetto residuale rispetto al prioritario scopo di lucro, mentre lo stesso grado di rilevanza viene attribuito ad entrambi gli scopi da parte di una società benefit, poiché questa rientra a pieno titolo nel novero delle c.d. *social enterprises*¹⁵. Anche questa diversa chiave interpretativa tende dunque a voler separare i due concetti.

Vi è poi un'altra lettura del contesto¹⁶, secondo la quale prima della l. 208/2015 un vero e proprio scopo aggiuntivo rispetto al lucro soggettivo non era stato ancora né previsto e né contemplato. In conseguenza di ciò la società era stata storicamente disciplinata e gestita considerando i soli scopi di profitto che, seppur nel breve periodo potevano essere pesati assieme ad altri fattori, avrebbero comunque costituito il punto cardine per la prospettiva di lungo raggio.

¹⁵ VENTURA L.; "op. cit."; p. 1135.

¹⁶ Vedi SICLARI D.; "«Creating value» cit.; p. 175.

Una gestione volta al bilanciamento costituisce, sotto certi aspetti, un impegno ulteriore per gli amministratori, cui certo non si possono sottrarre, se non per comprovati motivi che devono essere indicati nella relazione annuale circa il perseguimento del beneficio comune, e cui devono approcciarsi con la stessa diligenza e la stessa perizia impiegate per la restante parte dell'incarico. Ad ogni modo, benché la gestione di una società benefit sia più corposa rispetto a quella di una società tradizionale, chi se ne occupa ha contestualmente un maggior grado di discrezionalità nell'esercizio delle proprie funzioni che, sempre nel rispetto di quanto lo statuto dispone a tal proposito, gli consente di assumere scelte maggiormente allineate alle aspettative di quel mercato attento a come l'impresa gestisce il proprio impatto sulla società in genere. Se dunque questo mercato esiste, o comunque l'operato delle imprese viene valutato anche sotto questo profilo, l'amministratore che può essere sanzionato per non aver avuto esclusivo riguardo alla massimizzazione degli utili dei soci rischia di non poter operare per come dovrebbe, con conseguenze che ovviamente si ripercuotono anche sull'investimento fatto dai soci stessi. Pertanto in alcune circostanze un ampliamento dell'interesse sociale, così come anche dei compiti e della discrezionalità in capo agli amministratori, più che opportuno può essere addirittura necessario.

È bene comunque sottolineare che, fermi i vincoli statutari appena ricordati, nulla implica che alle finalità di utilità sociale venga attribuita maggiore rilevanza¹⁷, difatti se preso alla lettera il concetto di bilanciamento richiama all'eguale attribuzione di peso a due o più elementi, dunque eguale rilevanza, il che è in ogni caso molto di più di una semplice presa in considerazione¹⁸. Allo stesso tempo il bilanciamento potrebbe derivare dall'attribuzione ad ogni elemento del giusto peso, cosicché si giunga ad un generale equilibrio.

In definitiva le scelte di bilanciamento sono necessariamente dipendenti da quanto i soci hanno voluto indicare nello statuto: a disposizioni vaghe corrisponderà una elevata discrezionalità degli amministratori, cosa che non si verifica invece se queste sono

¹⁷ ASSONIME; "op. cit."; p. 22.

¹⁸ La stessa espressione potrebbe anche essere usata per indicare che a ciascun elemento viene dato un certo peso, senza indicazioni di uguaglianza. Sul tema si veda MURRAY J.; "Social Enterprise Innovation: Delaware's Public Benefit Corporation Law"; *Harvard Business Law Review*, 2014, 4; p. 355.

esprese in maniera estremamente puntuale. In quest'ultimo caso anche il singolo socio può esperire un'azione di responsabilità contro gli amministratori che non hanno dato giusta rilevanza agli scopi di beneficio comune, tuttavia solamente i soci di maggioranza possono intimare la revoca o un'eventuale non rielezione. Addirittura, qualora vi sia il consenso da parte di tutti i soci, il beneficio comune può anche essere messo da parte in toto, fatto salvo però il rischio di incorrere nelle sanzioni previste in materia di pubblicità ingannevole e dal codice del consumo¹⁹.

2.3 – Il diritto di recesso del socio

Aldilà del semplice rimando alle disposizioni in materia di modifiche del contratto sociale e dello statuto, previste per ciascuna tipologia societaria, la l. 208/2015 nulla indica in maniera espressa per quel che concerne il diritto di recesso del socio dissenziente rispetto alla delibera inerente tali modifiche, lo stesso peraltro vale per coloro che alla medesima delibera non abbiano partecipato.

Questo ha dato luogo a due possibili interpretazioni della fattispecie: la prima, di prospettive meno ampie, riconosce l'esercizio del diritto di recesso da parte del socio poiché ne ricava una immediata connessione con l'ipotesi prevista dall'art. 2437 cod. civ. alla lettera a), ossia di modifica della clausola dell'oggetto sociale²⁰ dalla quale, a questo punto inevitabilmente, consegue una modifica di impatto sostanziale sulle attività svolte dall'impresa; la seconda²¹ invece estende l'analisi a tutte quelle cause di recesso inderogabili, previste dall'art. 2437 cod. civ., che si ritengono maggiormente relate al caso (lett. a compresa), ma soprattutto parte da quella che è la funzione dell'istituto in questione.

¹⁹ DENOZZA F., STABILINI A.; "op. cit."; p. 20.

²⁰ DENOZZA F., STABILINI A.; "op. cit."; p. 12, nota 23.

²¹ ASSONIME; "op. cit."; pp. 14 ss.

Il diritto di recesso da parte del socio ha difatti una funzione duplice: da un lato favorire le operazioni di disinvestimento del capitale, dall'altro garantire la tutela dei soci di minoranza verso tutte quelle delibere che possono risultare loro pregiudizievoli.

In merito alla modifica dell'oggetto sociale, il secondo profilo d'osservazione considera rilevanti le sole variazioni più significative del concreto operare che poi ne conseguono, non per le variazioni in sé, ma per via delle mutazioni subite dal profilo di rischio dell'investimento, e se dunque incidenza sulle condizioni di rischio vi è, saranno da considerarsi rilevanti sia quelle modifiche che estendono l'oggetto sociale, sia quelle che operano in senso restrittivo. In ogni caso, in presenza di un oggetto sociale definito a grandi linee, la dottrina tende dal canto suo ad escludere la legittimità dell'esercizio del diritto di recesso per le semplici "modifiche di fatto" nell'attività svolta che sono comunque riconducibili alle previsioni statutarie²².

Si sottolinea inoltre come l'ampiezza dell'espressione "una o più finalità di beneficio comune" di cui al comma 376, della l. 208/2015 necessiti di una valutazione caso per caso delle modifiche concretamente approvate. Le stesse potrebbero dar luogo infatti a cambiamenti non significativi dell'attività della società o, comunque, non riferibili alle ipotesi di cui all'art. 2437 del cod. civ. oppure ancora riferibili a quest'ultimo, ma senza dar luogo ad una modifica della clausola dell'oggetto sociale. Ad esempio, vincolandosi statutariamente a destinare una percentuale determinata degli utili alle finalità di beneficio comune, l'esercizio del diritto di recesso da parte del socio è legittimato non in virtù della modifica in quanto tale, bensì per via dell'incidenza che questa ha sui diritti di partecipazione²³.

Allo stesso modo occorre tenere presente che, da un punto di vista strettamente teorico, divenire società benefit implica nella forma una modifica di una delle cause che tipicamente caratterizzano il contratto di società, ossia lo scopo di realizzare degli utili e la loro successiva distribuzione. Così come si è già detto, ciò comporta, fra le altre cose, la rielaborazione delle modalità di gestione e l'ampliamento dell'interesse sociale. Si è

²² DI CATALDO V.; "Il recesso del socio di società per azioni", in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da P. Abbadessa e G. B. Portale; Utet Giuridica, Torino 2007, 3; p. 227.

²³ Art. 2437, lett. g), cod. civ.

però anche detto che la visione del lucro soggettivo come elemento imprescindibile del contratto societario si è ormai affievolita, che l'impresa può avere necessità di tener conto di più interessi non necessariamente o strettamente facenti capo ai soci e che comunque, così come è avvenuto per l'Impresa sociale, vi è un'apertura al lucro soggettivo verso soggetti cui prima era stato precluso. Accade pure che sia la stessa impresa di sua sponte ad individuare finalità non (direttamente) connesse con il lucro, approcciandosi in maniera strategica, rendendo le stesse parte integrante del proprio modello di *business*, sino anche a farne un punto di forza, un elemento distintivo nel mercato che a sua volta gliene è riconoscente, magari essendo disposto a pagare un maggior prezzo per i prodotti e i servizi che gli vengono offerti.

Sono queste le ragioni che fanno della società benefit una diretta conseguenza di quanto già appartenente alla cultura d'impresa dei nostri giorni, e ove tali circostanze siano presenti non è configurabile una modifica di incidenza sostanziale tale da legittimare il diritto di recesso²⁴. Tale visione viene peraltro supportata dal principio negoziale, in virtù del quale l'interpretazione dello statuto, in quanto parte integrante del contratto di società, non si limita alla sola lettura di ciò che è stato formalmente pattuito, ma tiene conto delle condotte assunte dalle parti anche in seguito all'avvenuta conclusione. Se pertanto la gestione della società era già votata ad un interesse sociale esteso oltre i confini del lucro soggettivo, la specificazione delle relative finalità di beneficio comune non altera il grado di rischio dell'investimento per il socio, quantomeno non in maniera sostanziale, ma consente invece di formalizzare, e conseguentemente rendere pubblici, gli intenti altruistici dell'impresa. D'altro canto scegliere di operare in maniera sostenibile è cosa ben diversa rispetto ad impegnarsi a farlo in maniera vincolante con l'annesso rischio, in caso di mancato perseguimento del beneficio comune, di incorrere nelle sanzioni previste dalla l. 208/2015.

Quando invece la scelta di divenire una società benefit non trova alcun fondamento nel *modus operandi* dell'impresa antecedente alla modifica, tale ampliamento di

²⁴ Secondo ASSONIME tali modifiche rientrano nell'alveo di quelle che la dottrina appella come "di mero fatto" e che pertanto non giustificano il diritto di recesso. In questo caso però la modifica si ha più nel "diritto", nei fatti anzi potrebbe non esservi alcuna variazione se l'impresa ha già assunto un determinato *business model*.

prospettive, le quali vanno a mitigare il perseguimento del più tradizionale scopo di dividerne gli utili, si riflette sia sulle originarie condizioni di rischio dell'investimento che sulla possibilità di godere dei diritti di partecipazione. Basterebbe quindi soltanto una delle circostanze menzionate perché il socio possa legittimamente esercitare il proprio diritto di recesso.

Si esclude invece categoricamente che tale diritto sia giustificato dalla presenza di una trasformazione nella società²⁵. Quest'ultima infatti non muta la propria veste giuridica e se dunque non viene applicato l'iter procedimentale tipico delle trasformazioni non è possibile allo stesso modo invocare il diritto di recesso. L'essere società benefit costituisce infatti più un additivo che una veste giuridica vera e propria: quest'ultima non viene perciò trasformata ma semplicemente integrata.

²⁵ Art. 2437, lett. b), cod. civ.

3 – LA RESPONSABILITÀ NELLA SOCIETÀ BENEFIT

3.1 – La responsabilità verso i terzi beneficiari

Anche la responsabilità che una società benefit ha verso i terzi, indicati come beneficiari delle attività inerenti le finalità di beneficio comune, rappresenta uno dei principali profili della disciplina giuridica. Si è però preferita una trattazione separata per ragioni di contestualizzazione, all'interno del più vasto ambito della responsabilità in generale.

Per quanto riguarda la responsabilità verso i terzi beneficiari occorre comunque fare una distinzione tra responsabilità della stessa società benefit (quindi dei soci) e responsabilità facenti capo invece agli amministratori di questa. Dell'ultimo profilo si occupa il comma 381 della l. 208/2015, disponendo che gli inadempimenti relativi al comma che lo precede (mancato bilanciamento fra gli interessi convergenti) vadano sanzionati secondo quanto il codice civile ha già previsto per ogni tipologia societaria. Dunque pur non essendovi un'espressa esclusione in merito ad un'eventuale azione contro gli amministratori per coloro che in maniera anche esplicita possono essere indicati come beneficiari, non sembra che in questa occasione il legislatore abbia voluto estendere la platea dei soggetti legittimati a farlo oltre quella già individuata dal diritto societario, ossia società, soci, creditori e soggetti terzi¹.

Per far sì che vi possano essere delle responsabilità nei confronti di questi ultimi l'ordinamento prevede come condizione necessaria la presenza di un contratto o di un fatto illecito. L'oggetto sociale, all'interno del quale vengono indicate sia le finalità di beneficio comune che eventualmente i loro beneficiari, è sì parte del

¹ DENOZZA F., STABILINI A.; "op. cit."; p. 16 e ss.

contratto di società, ma da quest'ultimo non possono derivare obbligazioni se non nei confronti dei soci, in quanto parti del suddetto contratto appunto. Le ragioni di un eventuale risarcimento nei confronti dei terzi sono perciò limitate alle sole ipotesi di responsabilità extracontrattuale, così come previsto dall'art. 2395 del cod. civ. per il danno causato dagli atti degli amministratori viziati sia dal dolo che dalla colpa o, in termini più ampi, per gli ingiusti danni derivanti da fatti dolosi o colposi di cui all' art. 2043 del cod. civ.²

Per quanto riguarda la responsabilità della società in sé, il comma 384 della l. 208/2015 prevede invece l'applicazione delle norme vigenti in materia di pubblicità ingannevole unitamente a ciò che dispone il codice del consumo. Anche in questo caso non vi sono veti espressi ma, al contrario, il procedimento amministrativo che accerta la presenza di infrazioni rispetto alle disposizioni di cui sopra può essere avviato dall'AGCM sia d'ufficio, in quanto organo preposto alla vigilanza, che su istanza di soggetti individualmente o collettivamente interessati. Tuttavia, nonostante la presenza di un'autorità indipendente possa dare maggior tutela agli *stakeholders* nei confronti di quelle società benefit che non mantengono gli impegni assunti, tale tutela agisce comunque per via indiretta³ ed investe tali soggetti non perché genericamente ed idealmente interessati alla correttezza nelle condotte degli imprenditori, ma per via del loro ruolo di consumatori o professionisti all'interno del mercato. Proprio quest'ultimo sembra essere il vero beneficiario di una tutela diretta, volta a scongiurare il verificarsi di eventuali "fallimenti" al suo interno, il che, a ben vedere, giustificherebbe l'affidamento dei poteri ispettivi, inibitori e sanzionatori all'autorità in questione.

Effettivamente dare tutela piena ai soggetti espressamente indicati come destinatari del beneficio comune avrebbe rappresentato una scelta nobile, ma che sul piano pratico sarebbe stata assolutamente inattuabile. Occorre infatti tenere ben presente che la scelta di costituire o convertire la propria società come benefit è pur sempre nelle mani dell'imprenditore; se questi dovesse vedersi coinvolto in un

² ASSONIME; "op. cit."; p. 27 e ss.

³ VENTURA L.; "op. cit."; p. 1160.

meccanismo eccessivamente oppressivo e rischioso, dove ognuno è potenzialmente nella condizione di poter pretendere un risarcimento o, comunque, la platea di coloro che possono farlo non ha confini ben delineati, allora la società benefit diverrebbe uno strumento attraverso cui nessuno mai vorrebbe svolgere la propria attività imprenditoriale.

Anche negli Stati Uniti, nonostante in passato si sia manifesta una certa severità verso le pratiche industriali scorrette, attraverso la previsione dei danni punitivi (*punitive damages*) nell'ambito delle *class actions*⁴, la situazione è sostanzialmente analoga se non addirittura maggiormente esplicita. La *Model Benefit Corporation Legislation* esclude infatti espressamente qualsiasi potere sanzionatorio, sia verso la società che verso i suoi amministratori, per i soggetti diversi dagli azionisti, salvo che non sia stata proprio la compagine sociale ad attribuire loro tali poteri, attraverso una chiara menzione nello statuto⁵. Lo strumento che può eventualmente essere reso loro disponibile per denunciare il mancato perseguimento e/o raggiungimento del *public benefit* prende il nome di *benefit enforcement proceeding*. In verità sono però solamente pochi gli Stati che hanno deciso di rendere operativo tale procedimento.

3.2 – Il soggetto responsabile in relazione al beneficio comune

Il comma 380 della l. 208/2015, dopo aver prescritto il bilanciamento dei vari interessi che convergono in una società benefit, prevede che questa individui uno o più soggetti responsabili per il perseguimento delle finalità di beneficio comune, ai quali verranno altresì affidate le relative funzioni ed i relativi compiti “fermo quanto disposto dalla disciplina di ciascun tipo di società prevista dal codice civile”.

⁴ MARTINELLO P.; “La class action”; *Consumatori, Diritti e Mercato*, 2006, 1; p. 93 e ss.

⁵ DENOZZA F., STABILINI A.; “op. cit.”; p. 16.

Se dunque il rimando alla disciplina già esistente risulta essere abbastanza chiaro per quel che riguarda le modalità di individuazione di tale soggetto responsabile, il comma in questione nulla dice espressamente in merito a chi effettivamente dovrà espletare tale compito. Tuttavia il comma 381 della stessa legge prevede che l'inosservanza degli obblighi relativi al comma che lo precede si sostanzia in un'adempienza degli amministratori, si desume pertanto che siano proprio questi ultimi a dover materialmente selezionare uno o più individui cui spetterà di espletare tali compiti e funzioni.

Un aspetto relativamente al quale nulla viene disposto in maniera puntuale, né tantomeno velata, è il fatto che questo o questi individui si trovino, a prescindere dal ruolo, già all'interno della società in questione o meno. Ne consegue pertanto la massima libertà per gli amministratori sotto tale profilo, il che può orientare la scelta su una figura che già opera nell'impresa con funzioni e compiti differenti, oppure può portare all'attribuzione di deleghe specifiche in materia agli stessi amministratori, oppure ancora la scelta ben potrebbe ricadere su una figura esterna le cui competenze ed esperienze professionali, è auspicabile, giustifichino tale predilezione. Un'interpretazione fondata sia sul tenore letterale del comma 380 che sulla sua *ratio*, esclude in ogni caso che possa trattarsi di un vero e proprio nuovo organo della società benefit, anche quando i soggetti responsabili dovessero essere più di uno e siano riuniti nella forma collegiale⁶.

Le caratteristiche strutturali della società stessa possono comunque influenzare la scelta degli amministratori. In un'impresa dalle dimensioni consistenti, al cui interno vi è un sistema di controlli di adeguate proporzioni, è auspicabile che tali compiti vengano assegnati a funzioni che siano “di diretta promanazione dell'organo di vertice”, con il quale potranno così agevolmente conferire. Al contrario, se la struttura societaria dovesse presentare un'articolazione minima e lo stesso dovesse valere per il suo sistema di controlli, allora nulla osta al fatto che la scelta possa ricadere su di un

⁶ BAUCO C. [*et al.*]; “Le società benefit (Parte III). Qualificazione giuridica e spunti innovativi”; Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Roma, 31 gennaio 2017; p. 15.

amministratore, così come previsto dall'art. 6, comma 4 del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, fatta salva l'eccezione per l'ipotesi dell'amministratore unico⁷.

Vista però la grande frequenza con cui realtà societarie di piccole dimensioni si avvalgono della figura dell'amministratore unico vi è anche chi ritiene preferibile che queste guardino all'esterno per individuare un responsabile cui affidare il perseguimento del beneficio comune, basando le loro ricerche su figure con comprovate esperienze e competenze in materia, magari iscritti in appositi albi professionali. Far ricadere la scelta su una funzione di diretta emanazione dell'organo di amministrazione o avvalersi di specifiche deleghe da attribuire ad uno dei membri del consiglio di amministrazione si ritiene invece essere preferibile per quelle società le cui dimensioni presentino una certa consistenza⁸.

Spetta invece ai soci definire il ruolo che concretamente il responsabile andrà ad espletare, secondo quanto questi hanno già stabilito all'interno dell'oggetto sociale. La previsione statutaria può quindi assegnare un ruolo di supervisione e controllo, rispetto a ciò che nella pratica svolgeranno invece gli amministratori, così come potrebbe anche dar vita ad una figura di supporto operativo di cui si avvarranno gli amministratori medesimi. Il comma 380 indica però in maniera chiara che trattasi di "funzioni e compiti volti al perseguimento" delle finalità di beneficio comune e ciò potrebbe allontanare gli amministratori dall'assegnare il ruolo in questione al responsabile del collegio sindacale, ove tale organo sia presente, o al sindaco unico di una società a responsabilità limitata. Se pertanto la figura del responsabile è da rintracciarsi in colui che fornisce supporto operativo, coadiuvando gli amministratori nel perseguimento del beneficio comune, allora ecco che risultano di particolare utilità quelle competenze già menzionate, derivanti da una diretta esperienza professionale e che è più facile riscontrare in un consulente esterno alla società⁹. In ogni caso nessuno dei due profili sembra essere incompatibile in senso assoluto con le disposizioni della l. 208/2015, pertanto l'ambito entro cui la scelta dei soci può determinarsi risulta

⁷ ASSONIME; "op. cit."; p. 24.

⁸ BAUCO C. [*et al.*]; "op. cit."; p. 15, nota 34.

⁹ BAUCO C. [*et al.*]; "op. cit."; p. 16.

sufficientemente ampio da evitare indicazioni statutarie contrarie alle attribuzioni che effettivamente sono intenzionati ad assegnare.

In ogni caso l'istituzione, peraltro obbligatoria, di tale figura non potrà mai fungere da attenuante per gli amministratori che non siano riusciti a giustificare il mancato bilanciamento dell'interesse dei soci (ripartire degli utili) con le ulteriori finalità (beneficio comune). Qualora previsti, restano altresì ferme le responsabilità degli organi di controllo che, nel vigilare sulla società, non ne abbiano evidenziato la gestione scarsamente conforme all'interesse sociale allargato¹⁰.

3.3 – La relazione annuale

La società benefit si propone dunque come veste societaria che, tra le altre cose, si distingue per la sua attenzione a sostenibilità, responsabilità e trasparenza. In merito a quest'ultimo profilo, così come anche per una corretta applicazione di tutte le disposizioni che la riguardano, il 382 della l. 208/2015 dispone che la società sia tenuta annualmente a redigere una relazione che dia una descrizione esaustiva di come il beneficio comune sia stato perseguito.

Dalla struttura dello stesso comma si presume che la relazione sia articolata in tre sezioni differenti. La prima, quasi introduttiva, reca al suo interno una descrizione degli obiettivi di beneficio comune che nello specifico si sono voluti perseguire, delle modalità che gli amministratori hanno ritenuto più idonee all'effettivo raggiungimento e, qualora ciò non sia avvenuto, quali siano stati i motivi impeditivi o le cause del rallentamento. La seconda (ipotetica) sezione è dedicata alla descrizione dell'impatto che la società ha prodotto¹¹, valutato secondo uno standard proveniente da terze parti che presenti le caratteristiche descritte nell'allegato 4 della l. 208/2015 e che si

¹⁰ ASSONIME; "op. cit."; p. 24.

¹¹ Tema a cui è dedicato il Cap. IV, par. 4.5.

confronti con tutte le aree tematiche che la stessa legge indica all'interno dell'allegato successivo. Infine si fa espressa menzione di una sezione nell'ambito della quale è necessario indicare le finalità di beneficio comune che la società intende perseguire nel corso dell'esercizio successivo. Sebbene ciò si possa desumere, non è di fatto presente un espresso obbligo di giustificare il mancato allineamento tra obiettivi previsionali ed obiettivi che effettivamente nell'esercizio successivo si dichiara di voler perseguire. Essendo che la relazione viene allegata al bilancio, e dunque presentata ad esercizio già concluso, questo potrebbe portare la società a dichiarare come obiettivi propri solamente quelli che è riuscita a conseguire o, comunque, quelli dai quali meno si è discostata. Nei limiti di ciò che ha indicato nel proprio oggetto sociale, questo può portare la società ad essere costantemente adempiente, specie in presenza di clausole statutarie che siano sufficientemente ampie sotto questo profilo.

Secondo l'allegato 4 lo standard di valutazione esterno dev'essere esauriente ed articolato nelle sue valutazioni e sviluppato da un ente che non presenta alcuna forma di collegamento con la società benefit e dunque, tantomeno, è collegato con essa. Dev'essere oltretutto credibile perché proviene da un ente che possiede le competenze necessarie per fare valutazioni sia sociali che ambientali ed utilizza approcci scientifici e multidisciplinari¹². Infine, anch'esso, così come la società benefit, deve rispondere al requisito della trasparenza. Trasparenza che si sostanzia nella pubblicità delle informazioni che lo riguardano, in particolare per quanto concerne i criteri utilizzati nelle valutazioni, le ponderazioni tra gli stessi, l'identità degli amministratori e dell'organo di governo dell'ente, eventuali modifiche e aggiornamenti dello standard ed il resoconto dei flussi finanziari in entrata, così da poter verificare la presenza di eventuali conflitti di interesse.

Le aree di valutazione individuate dall'allegato 5 sono invece: il governo d'impresa, per poter valutare (fra le altre cose) il livello di coinvolgimento degli *stakeholders*; i lavoratori, quindi le loro retribuzioni, benefit, formazione, crescita personale, etc.; gli altri portatori di interesse, per valutare più in generale le relazioni con questi instaurate; ed infine l'ultima area di valutazione è l'ambiente, onde

¹² Può essere previsto anche un periodo di consultazione pubblica.

verificare l'impatto che la società benefit genera su di esso, anche attraverso un'analisi del ciclo di vita dei prodotti e dei servizi.

Al pari di qualsiasi altra organizzazione che presenti finalità di utilità sociale, anche per la società benefit vige un forte interesse, oltre che per la sua redditività, anche per la ricchezza sociale che questa è stata in grado di produrre¹³. Ne consegue un'elevata importanza per la relazione annuale, non solo in quanto forma di comunicazione verso la compagine sociale e i restanti *stakeholders*, ma anche come mezzo attraverso cui interloquire con l'autorità chiamata a vigilare sul perseguimento del beneficio comune e ad accertare la presenza di eventuali responsabilità che danno luogo a sanzioni; responsabilità che possono poi essere attenuate se il mancato raggiungimento degli obiettivi programmatici viene adeguatamente motivato, sempre all'interno della medesima relazione annuale¹⁴. Visto dunque il suo valore comunicativo, oltre all'obbligo di pubblicazione sul sito internet della società (qualora esistente), sarebbe stata quantomeno opportuna una previsione che ne imponesse la pubblicità sul Registro delle imprese¹⁵.

Pur essendo la relazione annuale l'argomento di cui la l. 208/2015 si occupa più nel dettaglio, non vi è una espressa indicazione di chi siano i soggetti tenuti alla sua redazione, sebbene se ne possa intuire la competenza degli amministratori¹⁶. Amministratori cui peraltro compete la redazione del bilancio ai sensi dell'art. 2423 del cod. civ., al quale la relazione annuale va allegata, così come avviene per la relazione sulla gestione prevista dall'art. 2428 del cod. civ. e che ben potrebbe andare ad integrare. Al pari di quest'ultima la relazione annuale si presenta infatti come un documento autonomo, esente dall'approvazione da parte dell'organo assembleare. Se ne ipotizza piuttosto l'esame da parte di un organo di controllo, qualora presente, il

¹³ BANDINI F., MEDEI R., TRAVAGLINI C.; "Territorio e persone come risorse: le cooperative di comunità"; *Impresa sociale*, 2015, 5; p. 26.

¹⁴ BAUCO C. [*et al.*]; "op. cit."; p. 17.

¹⁵ Si veda SCARPA D.; "Società benefit e l'esperto valutatore dell'attività sociale: possibili riflessi pratici". Ultimo aggiornamento 05 maggio 2016. <http://www.periti.info/news/professione-e-previdenza/societa-benefit-e-lesperto-valutatore-dellattivita-sociale-possibili-riflessi-pratici/>. (Ultima consultazione 17 luglio 2017).

¹⁶ Si veda VENTURA L.; "op. cit."; p. 1159, nota 120. BAUCO C. [*et al.*]; "op. cit."; p. 16. Un'alternativa avrebbe comunque potuto essere il soggetto indicato come responsabile del perseguimento del beneficio comune.

quale emanerà successivamente una relazione ai sensi dell'art. 2429 del cod. civ., così come appunto avviene per la relazione sulla gestione. Inoltre, anche se fossimo in presenza di società di persone non obbligate ad approvare e depositare un bilancio, queste sarebbero comunque tenute alla redazione di questo o, in alternativa, di un rendiconto; dunque non sarebbero esenti neppure dall'obbligo di redigere una relazione annuale sul perseguimento del beneficio comune, né dall'obbligo di allegarla al bilancio (o al rendiconto) e né dall'obbligo di pubblicarla sul proprio sito internet, qualora ovviamente fosse nella loro disponibilità¹⁷.

Se dovesse però trattarsi di una tipologia societaria per la quale è previsto l'obbligo di depositare il bilancio, lo stesso allora varrebbe per la relazione in questione e, qualora ciò non avvenisse, ne deriverebbero le sanzioni amministrative per omessa esecuzione di denunce, comunicazioni o depositi di cui all'art. 2630 del cod. civ.¹⁸

¹⁷ BAUCO C. [*et al.*]; "op. cit."; p. 17, nota 38.

¹⁸ VENTURA L.; "op. cit."; p. 1159, nota 120.

PARTE SECONDA
UN APPROCCIO MANAGERIALE AL FENOMENO

4 – IL BENEFICIO COMUNE E L’AZIENDA

4.1 – Precedenti esperienze di carattere economico-aziendale

La società benefit ha riunito in sé tutta una serie di principi e orientamenti dottrinali già esistenti, mescolandoli ad aspetti che caratterizzavano l’operato delle imprese sinora solamente sul piano pratico. L’elemento di novità non è dunque presente nei concetti chiave sui quali lo strumento pone le proprie basi, bensì nell’aver concentrato il tutto in un unico strumento normativo. Accade infatti spesso che gli individui operino in forma organizzata per raggiungere il bene comune, ma solamente in uno stadio successivo a tali forme organizzative viene data una precisa identità sul piano giuridico¹.

Anche per quanto riguarda gli aspetti economici, segnatamente della branca aziendalistica, pur essendo individuati gli interessi economici istituzionali come elemento caratterizzante l’azienda (nella sua accezione di ordine economico dell’istituto), ed il soddisfacimento di questi come il suo fine immediato (seppur non esclusivo), si sottolinea come al soggetto d’istituto facciano capo anche interessi di natura non economica: gli interessi istituzionali non economici appunto. Lo stesso soggetto di istituto, nel perseguimento dei propri fini, non può comunque operare a discapito degli altri portatori di interesse poiché questo ha conseguenze negative sul perdurare dell’istituto stesso, che a loro volta si riverseranno sulla possibilità di trarne degli utili. I portatori di interesse che si collocano all’esterno dell’azienda perseguono anch’essi finalità di natura economica e non economica, alle quali il soggetto d’istituto tenderà, per quanto possibile, a dare giusta soddisfazione².

¹ BANDINI F., MEDEI R., TRAVAGLINI C.; “op. cit.”; p. 20.

² AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V.; *Corso di economia aziendale*; il Mulino, Bologna 2005; pp. 144 ss.

A ciò si aggiunga il pieno riconoscimento di una “responsabilità sovraordinata” facente capo alle imprese operanti in contesti socio-economici ove l’iniziativa imprenditoriale è libera e dove lo Stato mantiene un ruolo di supervisore rispetto a tali iniziative, limitando il suo intervento nell’economia ai soli casi in cui ciò sia necessario, proprio perché in questi sistemi l’impresa ha un ruolo chiave nel progresso non solo economico, ma anche politico e sociale. Tale ruolo dunque mal si presta ad una visione dell’impresa come esclusivo mezzo di realizzazione di interessi economici del soggetto d’istituto e che non tiene conto della collettività, degli aspetti solidali, della tutela dell’ambiente, della qualità degli ambienti di lavoro o, più in generale, delle condizioni di vita dei propri prestatori di lavoro. Si tratta di aspetti la cui rilevanza tende a crescere costantemente, sino al punto di renderli dei veri e propri fattori critici di successo³.

Anche spostando il *focus* su tematiche inerenti gli aspetti gestionali, una valutazione della direzione aziendale incentrata sul solo profitto pare oramai attenuata proprio perché si ritiene opportuno tener presenti quelle che sono le reali finalità dell’impresa. La stessa osservazione del profitto non può limitarsi al breve periodo, ma deve aver ben chiare le prospettive di medio-lungo termine; quest’ultimo è peraltro l’arco temporale ove le relazioni instaurate con gli *stakeholders* manifestano i propri effetti e diviene così necessario raccogliere i dati relativi all’impatto generato dalla gestione, anche con cadenza annuale, in un documento che abbia ad oggetto la *mission* oppure, meglio ancora, l’attività sul piano sociale dell’azienda⁴.

La ricerca del profitto, nel suo essere imprescindibile, è comunque uno tra i tanti interessi che convergono nell’impresa, o che sono in grado di condizionarne le sorti. L’economicità è infatti cosa ben diversa ed il suo conseguimento si traduce in quella condizione di equilibrio, dettata dal “mutuo rafforzamento”⁵ di più elementi, che favorisce durata e sviluppo di un istituto e che gli stessi conferenti di capitale guardano con favore in virtù degli altrettanto durevoli profitti che ne conseguono.

³ AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V.; “op. cit.”; pp. 154 e 338.

⁴ SAITA M.; *I fondamentali del controllo di gestione*; Giuffrè Editore, Milano 2007; pp. 9 e 185.

⁵ ONIDA P.; *Economia d’azienda*; UTET, Torino 1965; p. 91.

Un altro fenomeno che in più parti del mondo si sta sviluppando, quasi in parallelo alle *benefit corporations*, è quello delle cooperative di comunità. A differenza delle cooperative tradizionalmente intese, tendenzialmente volte al soddisfacimento degli interessi di categorie di individui ben definite (es. lavoratori, soggetti svantaggiati, etc.), le cooperative di comunità intendono mettersi a servizio della collettività tutta, cercando di risolverne le problematiche, specie di tipo occupazionale, su iniziativa della collettività stessa⁶. L'orientamento è anche in questo caso di tipo ibrido ed è volto alla creazione di valore sia economico che sociale per la collettività cui i soci della cooperativa appartengono, questi ultimi saranno infatti disposti a tralasciare talune logiche strettamente “di mercato” in funzione della *mission* aziendale allargata.

Risulta immediatamente apprezzabile come le cooperative di comunità siano frutto di una visione del *welfare* di tipo sociale e non statale⁷: attraverso queste forme organizzative avviene infatti la produzione e/o l'erogazione dei beni e servizi di cui la comunità di riferimento necessita e tutto ciò per il tramite del lavoro dei membri della collettività medesima, analogamente a quanto teorizzato nel modello del flusso circolare. In realtà il grado di inclusività delle cooperative in questione arriva a comprendere anche i soggetti pubblici, rendendole ibride anche sul piano del modello economico ed affievolendo così il solco tra pubblico e privato. Sotto questo aspetto le cooperative di comunità sembrano offrire uno strumento più agevole rispetto alle società benefit, pur non essendo esplicitamente escluso che a queste ultime possa partecipare anche lo Stato direttamente o, in alternativa, attraverso le sue varie articolazioni.

Tuttavia le cooperative di comunità, nonostante la recente riforma del terzo settore, non hanno ancora ricevuto un riconoscimento giuridico di rango nazionale, probabilmente anche per via della scarsa presenza sul territorio (si contano infatti solo

⁶ MORI P. A.; “Comunità e cooperazione: l'evoluzione delle cooperative verso nuovi modelli di partecipazione democratica dei cittadini alla gestione dei servizi pubblici”; Euricse Working Papers, 2015, 77-15.

⁷ Si veda Cap. I, par. 1.1.

24 istituti sino ad aprile del 2015)⁸. Allo stesso tempo alcune regioni, quasi a voler richiamare il senso delle cooperative stesse, hanno disciplinato il fenomeno di loro iniziativa avvalendosi dello strumento della legge regionale: le regioni in questione sono Puglia, Liguria, Abruzzo, Basilicata, Emilia Romagna, Lombardia e Toscana.

4.2 – La c.d. “regola della reciprocità”

Passando dagli istituti, intesi come raggruppamenti di individui, agli individui *uti singuli*, è possibile che questi si ritrovino a dover gestire contrattazioni aventi ad oggetto beni o servizi la cui particolarità, anche sul piano personale (si pensi ad esempio al settore sanitario), individua come potenziali fattori critici di successo l’affidabilità della controparte e la responsabilità che questi si assume, sia sotto il profilo economico che sotto quello morale.

Sempre su un piano psicologico e comportamentale, si riscontra la presenza di un forte legame tra chi opera in regime di gratuità e chi da queste modalità operative trae un beneficio. Il legame si instaura grazie ad uno dei sei principi della persuasione, ossia la c.d. “regola della reciprocità”⁹. Se dunque un’impresa s’impegna a ridurre il suo impatto su comunità ed ambiente o a generare su di essi addirittura un impatto positivo, e tutto ciò viene fatto gratuitamente, in virtù di questa regola gli individui vorranno ripagare l’impresa per il beneficio ricevuto proprio perché obbligati sul piano morale. Il principio, nella sua semplicità, è lo stesso per il quale ci sentiamo obbligati a fare un regalo a chi in passato ha avuto un pensiero nei nostri riguardi e allo stesso modo, se una persona ci invitata a prendere parte ad una sua ricorrenza, nel momento in cui saremo noi a festeggiare ci sentiremo obbligati ad invitare questa stessa persona

⁸ BANDINI F., MEDEI R., TRAVAGLINI C.; “op. cit.”; p. 23.

⁹ Per una trattazione legata alla discussione si veda MONORITI A., VENTURA L.; “La società benefit: la nuova dimensione dell’impresa italiana”; La Rivista neldiritto.it, 2016, 7; p. 1126. Più in generale CIALDINI R. B.; *Teoria e pratica della persuasione*; Alessio Roberti Editore, Ugnano (BG) 2009; pp. 60 ss.

che in precedenza ci hanno reso partecipi. Questi schemi comportamentali, fondati sulla reciprocità di due condizioni, trasmettono un senso di obbligo talmente forte da spingere gli individui a fare cose che, in assenza della prima condizione, addirittura mai farebbero.

A ciò si aggiunga, come dimostrazione della forza di questa regola non scritta, la sua presenza in ogni scambio che avviene nell'ambito della cultura umana. Vi sono addirittura scritti¹⁰ secondo i quali è la stessa natura umana ad essere fondata sulla reciprocità: i beni, così come le competenze, si trasmettono quindi di generazione in generazione, all'interno di quella che viene definita una "rete onorevole di obblighi". Nonostante la fragilità tipica delle reti informali, si tratta di un "meccanismo unico di adattamento della specie umana, che garantisce la divisione del lavoro, lo scambio di diverse forme di beni e di servizi e la creazione di interdipendenze che legano reciprocamente gli individui per formare unità altamente efficienti"¹¹.

Prima dell'avvento del Welfare State, seppur con un certo grado di formalità, era infatti la c.d. famiglia estesa a farne le veci, ossia quella all'interno della quale convivevano tre generazioni di individui. Nell'ambito di quest'ultima gli uomini erano impegnati nel lavoro e le donne, oltre ai lavori domestici, si occupavano di quella che oggi chiameremmo "assistenza sociale" ed a beneficiarne erano i più giovani, le persone anziane e le persone affette da infermità o malattia¹². Anche in questo caso è presente un'ottica di circolarità, sulla base della quale gli appartenenti alla fascia di età adulta davano chiaramente per scontato che in futuro sarebbero stati loro a beneficiare di questa rete di assistenza.

¹⁰ LEAKEY R. E., LEWIN R.; *People of the lake: mankind and its beginnings*; Anchor Press / Doubleday, Garden City, New York 1978. La versione italiana è *Agli esordi dell'umanità: il popolo del lago*; PGreco, Milano 2014.

¹¹ CIALDINI R. B.; "op. cit."; p. 68.

¹² BALESTRINO A., GALLI E., SPATARO L.; *Scienza delle finanze*; UTET Universitaria, Torino 2015; p. 243.

4.3 – La creazione di valore condiviso

Negli ultimi anni, di pari passo con la crisi economica, si sta assistendo ad una perdita di fiducia da parte degli individui, sia come cittadini che come consumatori¹³, nei confronti di tutto ciò che può essere identificato come un centro di potere, a prescindere che si tratti di potere economico o politico. Le imprese ovviamente non sono esenti da tali giudizi, anzi spesso si crea una generale percezione di queste come degli organismi che proliferano a spese della collettività, complice anche le condotte immorali o addirittura illecite di alcune di esse. A volte però i giudizi hanno un grado di negatività che risulta essere sproporzionato rispetto alle responsabilità che effettivamente gli si può attribuire.

Dunque sebbene una programmazione delle proprie attività su di un orizzonte temporale troppo distante (*long range planning*) non abbia molto senso per via della eccessiva discontinuità che caratterizza l'andatura di variabili e condizioni che determinano le dimensioni di mercati e settori¹⁴, è pur vero che un approccio manageriale eccessivamente orientato alla *performance* di breve termine può portare all'assunzione di scelte che ledono il rapporto tra l'impresa e la sua collettività di riferimento. Un esempio su tutti è sicuramente la delocalizzazione delle proprie sedi, che in molti casi può essere dettata dall'esigenza di essere competitivi a livello globale, ma che è facile determini un trasferimento in territori ove la manodopera ha un costo minore e/o l'incidenza fiscale ha un impatto meno gravoso (*offshoring*). In questi casi è chiaro come l'efficienza economica tragga un enorme beneficio, altrettanto non può però dirsi per il territorio e la comunità che hanno dato vita all'impresa in questione e che hanno contribuito a metterla nella condizione di poter avviare un processo di espansione su scala mondiale.

¹³ NELLI R. P.; "Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore"; Consumatori, diritto e mercato 2012, 3; p. 96.

¹⁴ NICOLÒ D.; "Irregolarità e incertezza nella pianificazione strategica: considerazioni metodologiche sull'approccio frattale"; in "Mandelbrot e la geometria frattale quaranta anni dopo", convegno organizzato dal Centro Studi di Filosofia della Complessità "Edgar Morin" del Dipartimento di Filosofia Univ. di Messina, dall'Istituto Italiano per gli Studi Filosofici e dalla Società Filosofica Italiana, Messina 2007; p. 4.

Michael Porter, all'interno di quello che è stato definito il suo “nuovo manifesto”¹⁵, sottolinea come la competitività di un'impresa ed il benessere della sua collettività di riferimento siano due aspetti strettamente relati per esigenze di entrambi: l'impresa necessita di essere circondata da un ambiente favorevole e da una comunità ricca che per prima sostenga la domanda dei suoi prodotti; la comunità, dal canto suo, se vuole arricchirsi ha bisogno di contesti lavorativi formanti, stimolanti e remunerativi, diversamente sarà la stessa comunità a doversi spostare altrove, generando fenomeni migratori che impoveriscono ulteriormente il territorio.

La soluzione a questo problema viene individuata nella creazione di valore condiviso, ossia nell'implementazione di politiche e pratiche che da un lato migliorino l'impresa dal punto di vista competitivo e dall'altro arricchiscano il contesto economico e sociale della comunità entro cui l'impresa stessa si muove. La relazione evidenziata tra competitività aziendale e benessere collettivo si riflette dunque nella connessione tra progresso economico e progresso sociale; sia la comunità che l'impresa hanno però interesse verso entrambi i percorsi di crescita, ciò vuol dire che né l'uno né l'altro sono da considerarsi come prerogativa strettamente appartenente ad uno dei due “soggetti” coinvolti. Inoltre, nonostante da una prima lettura i temi possono apparire come astratti, Porter ne raccomanda un approccio pragmatico, che ponga in relazione i costi e i benefici delle proprie scelte operative. Effettivamente solo affrontando entrambe le questioni in questi termini è possibile dar loro la sostenibilità necessaria alla concreta realizzazione.

L'impresa dal canto suo ha la possibilità di confrontarsi con tematiche di utilità sociale, tradizionalmente appannaggio degli istituti *non profit*, seguendo le logiche che più le si addicono. Ciò non toglie che la creazione del valore condiviso possa avvenire per il tramite di imprese ibride, frutto di *partnership* tra chi opera con scopo di lucro e chi no. Un esempio in questo senso ben può essere quello di WaterHealth International, società privata statunitense con sedi in più parti del mondo che, avvalendosi di tecnologie innovative di purificazione dell'acqua, garantisce un accesso a basso costo all'acqua potabile ad una comunità che supera i 5 milioni di persone attualmente

¹⁵ PORTER M. E., KRAMER M. R.; “op. cit.”; p. 68 e ss.

distribuite tra Ghana, India e Nigeria¹⁶. Tra i suoi partecipanti troviamo sia la *non profit* Acumen Fund che l'International Finance Corporation della Banca Mondiale, così come anche il fondo imprenditoriale istituito da Dow Chemical. Nel maggio del 2014 anche la Coca Cola Company ha dato inizio ad una collaborazione con WaterHealth International per la realizzazione del progetto Child With Water (CWW), ponendosi come obiettivo di assistere 2000 scuole situate tutte in paesi in via di sviluppo attraverso una fornitura di 500 litri di acqua potabile all'anno di cui beneficeranno 1 milione di bambini¹⁷. È bene comunque precisare che la creazione di valore condiviso può avvenire tanto in contesti più disagiati, quanto in sistemi economici più progrediti, ove spesso (parallelamente allo sviluppo economico) si generano fenomeni che è necessario governare, quali ad esempio l'esclusione sociale o i flussi migratori di massa.

Allo stesso tempo è anche vero che nei paesi più bisognosi le opportunità di creare valore condiviso saranno sicuramente maggiori e non è neppure scontato che i profitti per le imprese che decidano di cimentarsi siano irrilevanti. Porter individua infatti tre differenti modalità per la creazione del valore condiviso e, non a caso, la prima implica proprio di riconcepire prodotti e mercati. Per quanto riguarda i primi basti pensare che la General Electric nell'anno 2009 con la sola linea di prodotti "Ecomagination" (oggi evoluta in una vera e propria strategia di crescita)¹⁸ ha conseguito ricavi per 18 miliardi di dollari, si tenga presente che 12 sono sufficienti per entrare a far parte della classifica delle maggiori imprese statunitensi Fortune 500¹⁹. Con riferimento ai mercati invece la società Safaricom, affiliata a Vodafone, attraverso il servizio di trasferimento di denaro M-PESA ha raggiunto in Kenya un'utenza di 10 milioni di clienti in tre anni, con un movimento di capitali pari all'11% del PIL dello stesso Paese. Thomas Reuters ha invece realizzato in India un servizio

¹⁶ <http://www.waterhealth.com/communities-we-serve>. (Ultima consultazione 05 luglio 2017).

¹⁷ "Coca-Cola Invests in WaterHealth International's Model for Sustainable Safe Water and Partners to Bring Safe Drinking Water to 1 Million School Children". Ultimo aggiornamento 02 maggio 2014. <http://www.businesswire.com/news/home/20140502005365/en/Coca-Cola-Invests-WaterHealth-International%E2%80%99s-Model-Sustainable-Safe>. (Ultima consultazione 05 luglio 2017).

¹⁸ <https://www.ge.com/about-us/ecomagination>. (Ultima consultazione 05 luglio 2017). Per un approfondimento sull'integrazione del valore condiviso nella strategia d'impresa si veda il paragrafo successivo.

¹⁹ <http://fortune.com/fortune500/list/>. (Ultima consultazione 05 luglio 2017).

informazioni per gli agricoltori che verte su meteo, prezzi dei prodotti e consigli di natura tecnica. Il costo è relativamente basso (5 dollari a trimestre) per degli agricoltori che mediamente guadagnano 2000 dollari l'anno e ha portato ad incrementi nei ricavi per quasi 2/3 di coloro che vi hanno aderito. In alcuni casi i ricavi si sono addirittura triplicati.

Le ulteriori modalità di creazione del valore condiviso individuate da Porter sono ridefinire la produttività nella catena del valore e costruire settori aggregati di supporto (*cluster*) nelle comunità in cui opera l'azienda.

La maggior parte dei costi sociali ha infatti una trasposizione lungo la catena di creazione del valore dalla quale poi emergono dei costi economici. Ad esempio, a prescindere dalle varie normative nazionali ed internazionali che possono prevedere sanzioni volte a scoraggiare le pratiche poco rispettose dell'ambiente, da una logistica che fa uso eccessivo del trasporto c.d. "su gomma" derivano non solo emissioni di gas serra, ma anche costi di natura economica per l'azienda; lo stesso vale per l'uso eccessivo di carta e plastica nel *packaging* dei prodotti. Sotto entrambi gli aspetti Wal-Mart si è dimostrata particolarmente virtuosa nell'anno 2009, riuscendo ad ottenere un risparmio di 200 milioni di dollari dall'ottimizzazione delle proprie rotte di consegna ed innovando il confezionamento dei propri prodotti. È bene precisare che nello stesso anno, a fronte di minori costi, i volumi di prodotti movimentati da Wal-Mart sono addirittura aumentati. Peraltro, il risparmio ottenuto dalla multinazionale statunitense si spiega solamente in parte con i costi per l'utilizzo del carburante, difatti le inefficienze nella distribuzione si riversano anche sulle tempistiche, sulla complessità e sui costi sia di immagazzinaggio che manageriali. Dunque un uso efficiente delle risorse non può che dare beneficio, soprattutto perché non è detto debba limitarsi alle sole risorse che animano i dibattiti incentrati sull'ambiente, così come può generare anche nuove opportunità di *business*. A questo proposito è possibile citare la Jain Irrigation, azienda indiana che realizza sistemi completi di irrigazione a sgocciolamento per la conservazione dell'acqua: i suoi ricavi dal 2006 al 2010 hanno registrato un tasso di crescita annuale composto del 41%.

La creazione di valore condiviso può altresì determinarsi nelle attività di approvvigionamento. Nonostante la diffusa percezione secondo cui il migliore acquisto sia quello effettuato esercitando tutto il potere negoziale dell'impresa, è facile immaginare come un fornitore costretto ad applicare prezzi sempre più bassi abbia enormi difficoltà a mantenersi produttivo, a maggior ragione le possibilità che questi migliori la qualità dei prodotti che fornisce sono quasi certamente escluse. A questo proposito Nestlé, operando nel settore del caffè *premium* attraverso la divisione Nespresso, ha individuato la soluzione per poter realizzare un prodotto di alta qualità approvvigionandosi in mercati molto poveri, come quello africano e dell'America Latina, nell'assistenza prestata ai propri fornitori. I servizi alla clientela nella fase post-vendita costituiscono una delle cinque attività primarie della catena di produzione del valore, Nestlé ha invece preferito mettere i propri fornitori sullo stesso piano dei propri clienti, se non addirittura dargli maggiore importanza poiché ha scelto di non limitarsi ad assisterli con consigli nelle fasi di coltivazione, ma si è spinta sino ad assicurare loro i fattori produttivi (sementi, fertilizzanti, etc.) e le garanzie bancarie necessari. Il beneficio ottenuto da una migliore qualità dei prodotti può dunque superare quello derivante da una riduzione dei prezzi di acquisto.

Anche investire sulle proprie risorse umane agevola la creazione di valore condiviso, non è tuttavia necessario che l'investimento avvenga sul piano della formazione dei dipendenti. Significativo è, a questo proposito, il caso di Johnson & Johnson che con i suoi programmi di benessere del personale ha risparmiato 250 milioni di dollari sull'assistenza sanitaria. La forza lavoro è stata dunque più presente e, conseguentemente, maggiormente produttiva.

Infine, è ben noto quanto influente possa essere l'ambiente esterno all'azienda su di essa e come questa non possa mai essere considerata separatamente, bensì nel complesso di tutte le imprese interconnesse "a monte", "a valle" e che operano in concorrenza. L'ultima modalità che Porter segnala, al fine di poter generare valore condiviso, è dunque quella della creazione di *cluster*, ossia raggruppamenti ideologico-geografici di imprese, associazioni di imprenditori, enti certificatori, scuole, università, la stessa comunità, così come anche il sistema legislativo

(concorrenza, pari opportunità, etc.) e gli aspetti legati al mercato, uno su tutti la sua trasparenza. A far da collante a questo insieme molto diversificato al proprio interno, ma con caratteristiche geografiche comuni e forti interconnessioni, vi deve necessariamente essere un adeguato sistema di infrastrutture. Ogni elemento conserva comunque una sua peculiare importanza, così come ogni inefficienza genera dei costi per le imprese all'interno del *cluster*. Ad esempio, un sistema scolastico inadeguato al contesto imprenditoriale renderà necessaria una successiva formazione dei dipendenti e questo si traduce per le imprese nell'impiego di risorse che avrebbero potuto avere una diversa destinazione, cosa che invece non si verifica in presenza di sinergie sviluppate tra scuole e imprese.

All'interno di un *cluster*, a prescindere che questo si trovi in un paese in via di sviluppo o in un'economia in stato avanzato, devono essere individuati i punti deboli, ossia quei fattori che limitano la produttività e la crescita aziendale. È proprio focalizzandosi su questi elementi che si può lavorare per la creazione di valore condiviso, diversamente le imprese possono accettare, quasi passivamente, dei programmi di *corporate social responsibility*, ma questi hanno spesso uno spettro troppo ampio e vengono valutati più per la reputazione che ne consegue per l'impresa, che per il valore che sono in grado di offrire. Un *cluster* coinvolge invece l'operato di più attori, sia pubblici che privati, e questi ultimi possono a loro volta appartenere tanto al mondo del *for profit*, quanto a quello del *non profit*. Del resto, per coloro che ne traggono beneficio ciò che rileva non è certo l'origine bensì il valore, in quanto tale, e la sua entità.

4.4 – *L'integrazione del valore condiviso nella strategia d'impresa*

Si è data dunque una descrizione accompagnata ad una serie di esemplificazioni del valore condiviso, definito come tale proprio perché relativo sia all'impresa che alla sua collettività di riferimento. Si parla perciò di quel valore che

costituisce il risultato auspicabile frutto di una serie di operazioni svolte prevalentemente dall'impresa che, oltre ad impattare positivamente una comunità, accrescono la competitività dell'impresa medesima. Proprio quest'ultimo aspetto ci porta ad individuare il terreno più fertile per la creazione di valore condiviso in uno o più *business* determinati dell'impresa²⁰. Si è già sottolineato peraltro come l'approccio debba essere necessariamente pragmatico ed una buona soluzione in tal senso, anch'essa individuata da Porter²¹, è quella di farne parte integrante della propria strategia, ossia renderlo un carattere distintivo dell'impresa su cui questa possa fare leva nel proporsi sul mercato e nel rapportarsi con i propri concorrenti.

Onde evitare di subire eccessive pressioni dall'esterno in merito alle iniziative di creazione di valore è necessario approcciarvisi in maniera proattiva, selezionando anticipatamente quelle opportunità più idonee a sviluppare sinergie con il proprio *business* ed evitando che siano i *competitors* a cogliere tali *chances*, proprio perché anche in questi ambiti di competizione pur sempre si tratta. Diversamente si dovranno accettare le priorità individuate da soggetti esterni all'impresa che difficilmente comprenderanno le esigenze complessive di quest'ultima e le sue necessità di integrare il valore sociale con la produttività. A ciò si aggiunga che non è sicuramente il numero di soggetti interessati ad un'istanza o l'insistenza con cui questi manifestano il proprio interesse che attribuisce rilevanza ad una questione.

È oramai pacifica la rilevanza dell'impatto che l'impresa determina sulla società, nel valutare tale impatto occorre però fare un attento raffronto con lo spazio e con il tempo. Il tema delle emissioni ha ad esempio un peso specifico sicuramente differente per chi sceglie di operare in paesi emergenti, piuttosto che per chi opera in Europa o Stati Uniti. Allo stesso modo, al pari di tendenze, mercati e progresso tecnologico, anche gli standard sociali mutano nel tempo. Emblematica a quest'ultimo proposito è stata la vicenda legata all'uso e produzione di amianto: all'inizio del secolo scorso il materiale non era infatti considerato rischioso per la salute degli individui, anche in virtù dei test scientifici cui lo stesso era stato sottoposto. Al contrario, oggi

²⁰ PORTER M. E., KRAMER M. R.; "op. cit."; p. 82.

²¹ PORTER M. E., KRAMER M. R.; "Strategia e società. Il punto d'incontro tra il vantaggio competitivo e la Corporate Social Responsibility"; Harvard Business Review Italia, 2007, 1-2; p. 3 e ss.

l'amianto è praticamente bandito poiché si conoscono bene i rischi sanitari che ne possono derivare così come si conoscono le sorti delle imprese che sono state impegnate nella produzione, chiamate a rispondere dei danni causati sino anche alla bancarotta. In questo caso un approccio che non si fosse limitato alle sole prescrizioni di legge avrebbe probabilmente potuto evitare o, quantomeno, limitare alcune conseguenze particolarmente dannose. Ovviamente nessuna impresa è in grado di predire il futuro, così come nessuna impresa è nella condizione di poter risolvere ogni problema di carattere sociale. Allo stesso tempo esiste un gran numero di questioni meritevoli, ma solo alcune di esse offrono all'impresa la possibilità di generare valore per sé stessa e per la collettività. Valore condiviso, appunto.

È necessario dunque fare un'analisi, al pari dell'analisi che l'impresa fa sul contesto competitivo, relativa alle questioni sociali e rispetto a queste occorre fare un distinguo. Vi saranno questioni sociali generiche, che al di là della rilevanza che la società gli attribuisce, non vengono intaccate dalle attività dell'impresa, né possono a lungo andare lederne la competitività. Troviamo poi attività che pur rientrando nel normale svolgimento dell'impresa hanno un'influenza sociale significativa, si tratta degli impatti sociali della catena del valore. Infine abbiamo le dimensioni sociali del contesto competitivo, ossia quei fattori appartenenti all'ambiente esterno che sono in grado di incidere sui *drivers* fondamentali della competitività negli ambienti ove l'impresa opera e compete. Peraltro il fatto che una questione rientri in una delle tre aree descritte, piuttosto che in un'altra, varia a seconda del settore, a seconda dell'impresa, anche quando si tratta di imprese che appartengono allo stesso settore (vi sono inoltre le valutazioni rispetto al tempo e allo spazio di cui si è già parlato). Ad esempio sia la sicurezza che le emissioni sono questioni centrali per il settore automobilistico, ma Volvo ha preferito mettere la prima al centro del proprio contesto competitivo; diversa è stata la scelta di Toyota che avvalendosi della tecnologia a motore ibrido ha sviluppato un vantaggio competitivo dovuto ai benefici ambientali che se ne ottengono.

L'identificazione delle questioni sociali prioritarie per l'impresa rimane comunque un'attività strumentale rispetto alla definizione di un piano d'azione sociale,

una vera e propria agenda sociale selettiva nelle iniziative e volta al conseguimento di benefici sia sul piano sociale che economico. Non si tratta dunque di rispondere a semplici aspettative che gravitano attorno all'impresa, bensì di un'attenta programmazione strategica che individui la destinazione delle risorse. I manager appartenenti ad ogni unità di *business* possono avvalersi della catena di creazione del valore per risalire alle implicazioni sociali delle singole attività; in particolare il *management* operativo, vista la sua vicinanza all'effettivo svolgimento del lavoro, si trova nella condizione più agevole per poter favorire l'impresa in tal senso. Ad esempio il *retailer* inglese B&Q, che opera a livello internazionale nel settore dei prodotti per la casa, ha passato al setaccio decine di migliaia di prodotti distribuiti nelle sue centinaia di negozi rapportandoli a dodici tematiche di carattere sociale (cambiamenti climatici, condizioni dei propri lavoratori, etc.) al fine di individuarne le eventuali pecche, così da poter intervenire tempestivamente ed evitare che gli impulsi arrivino dall'esterno, con annesse ripercussioni sulla reputazione aziendale.

Nel momento in cui le attività di utilità sociale saranno pienamente integrate con gli investimenti atti a dispiegare i propri effetti sul contesto competitivo non vi sarà più una netta distinzione tra generare valore condiviso e dedicarsi alla gestione ordinaria dell'impresa. Ogni strategia è incentrata su una *value proposition* distintiva, ossia quella composizione di esigenze facenti capo alla clientela che l'impresa ha scelto di servire. La *value proposition* può essere quindi ampliata sino a ricomprendere una dimensione sociale, da integrare pienamente nella propria strategia al fine di ottenere un vantaggio competitivo. A questo proposito Whole Foods Market ha scelto di vendere cibi biologici e salutari a clienti che attribuiscono primaria importanza alla sana alimentazione e all'ambiente, distinguendosi così da qualsiasi altro concorrente. Per farlo ha però dovuto strutturare la quasi totalità degli aspetti legati alla sua catena di creazione del valore su una base di utilità sociale. È chiaro come ciò non sia emulabile da qualsiasi altra impresa, anche perché, seppur presente, la clientela di riferimento non è così estesa da poter dare spazio ad un numero di imprese elevato. Tutto sta al posizionamento competitivo cui l'operatore di mercato ambisce, tenendo comunque presente che dall'integrazione del proprio *business* con l'utilità sociale possono generarsi opportunità significative. Whole Foods Market ha infatti

recentemente suscitato l'interesse del colosso Amazon, che ha deciso di acquistarla per una cifra vicina ai 14 miliardi di dollari²².

Ciò che è necessario dunque non è rapportarsi all'utilità sociale in maniera frammentaria, rispondendo alle pressioni subite, piuttosto occorre un orientamento votato all'integrazione con il proprio *business* e fondato sulla sostanza, anziché sull'immagine. Il metro di paragone non dev'essere neppure la percezione che si crea negli *stakeholders*, ma sono auspicabili degli indicatori specifici e condivisi di misurazione (vedi *infra*) per delle azioni che comunque daranno i loro frutti (in termini di competitività) solamente nel lungo periodo, al pari di un investimento nelle attività di ricerca e sviluppo.

4.5 – La misurazione dell'impatto generato

Tutti gli sforzi che si sono fatti per creare una cultura imprenditoriale dedita al valore condiviso, sia sul piano normativo che sul piano teorico-dottrinale, ma soprattutto gli sforzi che provengono dallo stesso mondo imprenditoriale *for benefit*, rischiano di non vedersi attribuito il giusto riconoscimento se non corredati da un sistema che sia in grado di misurare tanto l'impatto positivo generato, quanto la riduzione delle conseguenze negative del proprio operare.

La struttura che da un punto di vista logico aiuta a misurare o, se si preferisce, a valutare (nel senso di attribuire valore) l'impatto che si è generato da un punto di vista sociale è la c.d. catena del valore dell'impatto (*impact value chain*)²³, la quale, partendo dalle risorse disponibili, giunge attraverso una serie di passaggi a determinare

²² SIMONETTA B.; "Amazon acquisisce i supermercati Whole Foods: l'accordo vale 13,7 miliardi". Ultimo aggiornamento 16 giugno 2017. <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2017-06-16/amazon-acquisisce-whole-foods-l-accordo-vale-137-miliardi--152732.shtml?uuid=AENHKwfB>. (Ultima consultazione 10 luglio 2017).

²³ ZAMAGNI S., VENTURI P., RAGO S.; "Valutare l'impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali"; *Impresa Sociale* 2015, 6; p. 80 e ss.

gli effetti, ossia gli impatti, che l'impresa ha prodotto su comunità, territorio, ambiente, *stakeholders*, etc. L'iter logico è dunque il seguente:

risorse (*input*) → attività (*activities*) → prodotti/servizi (*output*) → risultati (outcomes) → effetti (*impact*).

Se per quel che riguarda risorse e attività non vi sono sostanziali differenze rispetto ad un più tradizionale *modus operandi* tipico del *for profit*, le restanti fasi in cui si articola la catena del valore dell'impatto meritano un approfondimento maggiormente incentrato su quella particolare tipologia di valore che è, appunto, il valore condiviso.

L'*output* è, al pari di ogni altra casistica, quell'insieme di prodotti e servizi frutto dell'attività svolta, che si manifesta nell'immediatezza (quindi nel breve periodo) e che è sotto la diretta responsabilità dell'impresa poiché questa ne può controllare gli effetti; può essere misurato sia qualitativamente che quantitativamente, così come può esserne valutata l'efficienza in rapporto alle risorse che si sono impiegate. Gli *outcomes* si identificano invece negli effetti del cambiamento che è possibile osservare in un arco temporale che va dai 3 ai 10 anni (medio-lungo termine) e che dunque possono essere influenzati da dinamiche esterne all'impresa; ne consegue che la relativa responsabilità va ben oltre la sfera di controllo dell'impresa. L'impatto è infine quel cambiamento sostenibile che si registra nel lungo periodo sulle persone e/o sull'ambiente, la cui realizzazione solo parzialmente può essere imputata all'impresa. L'influenza da parte di fattori esterni è difatti più che certa: può avvenire tanto in maniera diretta, quanto in maniera indiretta e può essere esercitata consapevolmente o inconsapevolmente. Tutto ciò porta a voler condurre anche un'analisi controfattuale degli effetti che si sono generati, ovverosia a voler ricostruire quello scenario che si sarebbe determinato se l'impresa non si fosse adoperata per ottenere l'impatto pianificato; il fine è quello di riscontrare l'effettiva presenza di un nesso di causalità tra le attività dell'impresa e ciò che nella realtà dei fatti si è verificato.

Il fatto che l'impatto generato si manifesti in forma completa solamente nel lungo periodo, e che comunque tale condizione vada sempre rapportata all'influenza che le variabili esogene hanno avuto su di essa, rende particolarmente utile una diversa tipologia di analisi²⁴, la quale rimane in ogni caso fondata sulle argomentazioni descritte, invertendone però il senso di marcia. L'analisi previsionale muove infatti dall'impatto che costituisce (almeno sul piano ideale) l'obiettivo dell'impresa e, procedendo a ritroso, individua prima i risultati che meglio di altri possono far scaturire tali effetti, poi i prodotti/servizi che è necessario erogare e le connesse attività strumentali, giungendo infine all'identificazione qualitativa e quantitativa delle risorse più appropriate a supportare il piano d'azione.

È dunque auspicabile un sistema di misurazione e valutazione del valore condiviso di tipo standardizzato, dal quale possano poi derivare confronti di carattere quantitativo degli impatti generati da più operatori, anche per esigenze di efficienza allocativa sollecitate dal mondo della finanza sociale. Tuttavia non devono essere posti su un piano secondario gli aspetti legati alle modalità con le quali tutto ciò si è realizzato. Una dimensione che non va sicuramente tralasciata per chi opera con finalità di beneficio comune è infatti quella democratica²⁵. Tale dimensione democratica si manifesta all'interno della *governance*; si tratta quindi, più nello specifico, di inclusività sia della comunità in generale che di coloro che vengono indicati come diretti beneficiari. Il coinvolgimento deve peraltro avvenire sia sul piano decisionale che su quello della stessa misurazione. Di particolare rilievo risulta essere proprio quest'ultimo aspetto: i parametri di misurazione esercitano molto spesso un'influenza significativa, sino anche a determinare ciò che in concreto si realizza e persino le pratiche poste in essere ai fini della realizzazione medesima²⁶.

Una rigida standardizzazione dei sistemi di misurazione rischia anche di vincolare in uno stato di costrizione le imprese dotate di importanti risorse, capacità ed estro. Qualità, queste ultime, che così come vengono impiegate in maniera

²⁴ BASSI A.; "Una nuova metrica per l'impresa sociale: il sistema di rilevazione del Valore Aggiunto Sociale"; *Impresa Sociale* 2013, 1; p. 34 e ss.

²⁵ ZAMAGNI S., VENTURI P., RAGO S.; "op. cit."; p. 87 e ss.

²⁶ ZAMAGNI S.; *Libro Bianco sul terzo settore*; Il Mulino, Bologna 2011; p. 58.

determinante nell'attività imprenditoriale, posso portare ad individuare particolari necessità e bisogni da soddisfare che, a loro volta, richiederanno modalità di misurazione del tutto proprie o, comunque, un combinato di indicatori che non occorrono ad altre imprese. A questo proposito, un esempio che sicuramente può essere citato è quello del produttore di occhiali americano Warby Parker²⁷. L'azienda ha infatti pubblicato un'indagine sul proprio sito internet secondo cui il 15% della popolazione mondiale incontra difficoltà nel procurarsi un paio di occhiali da vista. La politica che Warby Parker ha scelto per far fronte a questo fenomeno prende il nome di *“Buy a pair, give a pair”* e prevede la collaborazione del partner *non profit* VisionSpring, al quale per ogni paio di occhiali venduto verrà donato un ulteriore paio così che possa essere distribuito nei paesi in via di sviluppo. Oltre al chiaro miglioramento sulle condizioni di vita dell'individuo, questo sistema porta ad un aumento della sua produttività stimato nella misura del 35% che si riflette in un aumento del reddito mensile pari al 20%. Le popolazioni più bisognose non state comunque le uniche a beneficiarne: in un anno il fatturato di Warby Parker è raddoppiato, passando da 500.000 a 1 milione di euro.

²⁷ MONORITI A., VENTURA L.; “op. cit.”; p. 1125 e ss.

5 – L'INCIDENZA DEL CAPITALE REPUTAZIONALE

5.1 – L'incidenza sulla forza lavoro

Scegliere di essere una società benefit o, più in generale, essere parte del fenomeno *social entrepreneurship* senza conseguire alcun vantaggio fiscale, così come per queste società avviene, rischia di agevolare l'impresa concretamente solo sul piano del capitale reputazionale¹. Si tratta comunque di una forma di vantaggio non certo di poco conto vista la primaria importanza che la reputazione aziendale (*corporate reputation*) riveste in tempi di crisi economica. Come si è già ricordato², il momento di congiuntura economica negativa ha difatti delle gravi ripercussioni sulla fiducia che nell'impresa viene riposta da parte della generalità dei portatori di interesse.

La reputazione aziendale è oggi argomento di forte coinvolgimento sia per gli operatori del mercato, sia per gli studiosi e sia per i *mass media*, che ricomprendono peraltro anche i *social media*. Ovviamente godere di una buona *corporate reputation* non può rappresentare una soluzione in senso assoluto e non può sollevare alcuna impresa dal rischio del fallimento, ma a conferma della sua importanza si possono osservare le difficoltà delle imprese di nuova costituzione, la cui reputazione è praticamente inesistente, che spesso fanno sì che le stesse cessino la propria attività entro il primo anno dalla data di apertura³. Pertanto, se si riconoscono queste difficoltà e si accoglie contemporaneamente la tesi del vantaggio in termini di capitale

¹ ZAMAGNI S.; *Se le società benefit mettono in fuorigioco le imprese sociali*; "Vita", 01 maggio 2016; p. 19.

² Si veda Cap. IV, par. 4.3.

³ NICOLÒ D.; "Towards a theory on corporate reputation and survival of young firms"; *Procedia Economics and Finance*, 2015, 22; p. 297.

reputazionale, quella di affacciarsi al mercato con la forma *benefit* può essere per l'impresa una scelta effettivamente premiante. Esiste poi un punto in comune tra la reputazione aziendale e l'impatto generato da un'impresa che opera con finalità sociali: entrambi non possono manifestarsi nel breve periodo, ma richiedono piuttosto il decorso di un certo periodo di tempo⁴.

La *corporate reputation* rimane comunque un concetto ampio ed influenzato da tutta una serie di variabili, non necessariamente legate a temi quali la sostenibilità o la trasparenza (es. *leadership, industry reputation, etc.*). Le dimensioni che più di altre hanno affinità con il presente lavoro sono sicuramente la responsabilità sociale d'impresa (*corporate social responsibility*) ed il personale dipendente (*employees*). Della prima si è già discusso in più punti e comunque la si può considerare come quell'insieme di modalità attraverso cui l'impresa intrattiene i rapporti con i propri *stakeholders*, di cui peraltro (assieme a comunità, territorio, etc.) gli *employees* fanno pur sempre parte. Con riferimento a questi ultimi si considera invece come viene valutato l'impegno dell'impresa nel garantirsi una forza lavoro valida da un punto di vista qualitativo e quanto, allo stesso tempo, questa si sia adoperata per fornire degli ambienti di lavoro che siano anch'essi qualitativamente idonei.

Quali sono dunque i vantaggi che la creazione di valore condiviso può apportare al personale dipendente? Le competenze manageriali su questi aspetti non sono in verità diffusissime, complice anche la scarsa attenzione che in passato gli è stata dedicata da parte degli enti di formazione. Per contro, un numero sempre crescente di studenti che provengono dalle *business school* nutre forte interesse verso le tematiche di utilità sociale, così come risulta essere particolarmente attrattivo il "senso di finalità" che caratterizza le imprese *for benefit*⁵. Non si tratta comunque di un interesse astratto, né fine a sé stesso: secondo uno studio relativo all'anno 2012, condotto dall'organizzazione non profit Net Impact, il 58% degli studenti neo laureati è disposto a vedersi ridotta la remunerazione del 15% se ciò viene fatto per poter lavorare alle dipendenze di un'impresa che condivide i propri valori e se ne fa al

⁴ HERBIG, P., MILEWICZ, J., GOLDEN, J.; "A model of reputation building and destruction"; Journal of Business Research 1994; p. 31.

⁵ PORTER M. E., KRAMER M. R.; "Creare..." cit.; p. 84.

contempo promotrice. Dall'indagine che invece Nielsen ha condotto nel 2014 in 56 paesi, e che ha coinvolto decine di migliaia di persone sul tema della responsabilità sociale d'impresa, è emerso che 2 individui su 3 desiderano lavorare per un'impresa che sia socialmente responsabile. Nella sostanza si è avuta conferma del fatto che migliori relazioni con i propri *stakeholders* (tra cui, appunto, i lavoratori) agevolano l'impresa nell'attrarre risorse umane migliori, anche a condizioni più vantaggiose rispetto ai propri *competitors*⁶. Allargando il *focus* è comunque nella generalità delle contrattazioni che l'impresa operante con finalità sociali beneficia di un vantaggio da sfruttare con i propri interlocutori⁷.

Esistono infine ragioni legate alla produttività del personale che invitano l'impresa all'apertura verso tematiche di utilità sociale. Il loro benessere, ossia quella parte di valore condiviso che li riguarda più da vicino, ha un'incidenza positiva sulla produttività degli stessi in una misura percentuale compresa tra il 10 ed il 12%⁸. Oltre ad incrementare tale benessere occorre che l'impresa abbia le condizioni di trasparenza necessarie a rendere consapevole il lavoratore di ciò che il suo datore sta facendo per migliorare i luoghi di lavoro. In questo modo il beneficio ottenuto dal prestatore e la competitività dell'impresa vengono entrambi impattati positivamente.

5.2 – La capacità di attrarre investimenti

La reputazione aziendale trova fondamento nelle dirette esperienze di coloro che hanno avuto interazioni con l'impresa e nelle informazioni che quest'ultima divulga a proposito delle proprie condotte⁹. Sulla base di questi elementi si formano

⁶ MONORITI A., VENTURA L.; “op. cit.”; p. 1126.

⁷ ZAMAGNI S., VENTURI P., RAGO S.; “op. cit.”; p. 95.

⁸ OSWALD A.J., PROTO E., SGROI D.; “Happiness and productivity”, CAGE Online Working Paper Series, 108, University of Warwick; p. 2. Ultimo aggiornamento 10 febbraio 2014. <http://bit.ly/1OGCU8p>. (Ultima consultazione 13 luglio 2017).

⁹ GOTSI, M., WILSON, A. M.; “Corporate reputation: Seeking a definition”; *Corporate Communications: An International Journal*, 2001, 1; p. 29.

dunque delle aspettative attorno all'impresa, aspettative in relazioni alle quali verranno poi assunte delle decisioni.

Le informazioni relative all'impresa, così come il complesso delle relazioni dirette che nel corso del tempo questa ha generato e, più genericamente, la stessa *corporate reputation* riguardano un insieme abbastanza vasto di tematiche che possono avere natura sia economica che non economica. Ad ognuna di queste fa riferimento (ed affidamento) uno o più sottoinsiemi di *stakeholders* anch'essi, dal canto loro, di natura finanziaria o meno e le cui incertezze andranno a ridursi in presenza di una buona reputazione aziendale, grazie alle forti capacità di sintesi che quest'ultima è in grado di esprimere.

La riduzione delle asimmetrie informative (e percettive) rendono la *corporate reputation* un *asset* molto importante dal punto di vista strategico cui consegue un vantaggio competitivo altrettanto importante e le cui evidenze si riscontrano principalmente nelle performance di tipo sociale e finanziaria. A quest'ultimo proposito occorre tenere presente che le risorse che l'impresa, grazie alla sua reputazione, è nella condizione di poter attrarre non sono solo risorse di natura umana, ma ben potrebbe trattarsi di capitali acquisiti sui rispettivi mercati, anche a costi più bassi di quelli relativi alla generalità dei casi¹⁰. A conferma di tale visione vi è una ricerca condotta dalla Deutsche Bank¹¹, la quale ha concretamente dimostrato come i costi di approvvigionamento del capitale siano effettivamente più bassi per le imprese che prestano attenzione a sostenibilità del business e compatibilità ambientale, rispetto a quanto invece non avvenga per i loro concorrenti che non hanno comportamenti altrettanto virtuosi. Si ribadisce però come ciò renda necessario, seppur con le limitazioni che potrebbero derivarne¹², un sistema di misurazione della performance sociale standardizzato e condiviso da tutte le imprese che hanno una vocazione di

¹⁰ NELLI R. P.; "op. cit."; p. 98.

¹¹ "Sustainable Investing. Establishing Long-Term Value and Performance". Ultimo aggiornamento giugno 2012. https://www.db.com/cr/en/docs/Sustainable_Investing_2012.pdf. (Ultima consultazione 15 luglio 2017)

¹² Si veda Cap. IV, par. 4.5.

questa natura, così che possano essere comparati i risultati di tutti gli operatori ed agevolate le scelte degli investitori.

È dunque in forte crescita l'interesse da parte degli investitori verso quelle imprese che hanno rivoluzionato la propria attività per renderla compatibile con le finalità di utilità sociale, pertanto rinunciare a questi orientamenti non solo esclude l'impresa da quella "spinta innovativa" che produce vantaggi economici legati anche alle modalità attraverso cui questa può finanziarsi, ma in un'ottica di lungo termine rischia altresì di mettere a repentaglio lo stesso equilibrio economico-finanziario dell'impresa¹³. Le aziende che hanno scelto di rinunciare a parte delle proprie ricchezze, onde poterle impiegare nella costruzione di relazioni con i propri *stakeholders* improntate alla correttezza così che queste possano essere più durature, vengono particolarmente apprezzate dagli investitori, non solo perché associate alla sicurezza nel medio-lungo termine, ma perché vengono altresì percepite come investimenti maggiormente profittevoli. Gli apprezzamenti per l'impegno alla sostenibilità non hanno comunque natura esclusivamente empatica, difatti, nell'arco temporale tra il 1993 ed il 2014, investire un dollaro nelle imprese ad alta *performance* sostenibile è arrivato a fruttare sino a 28.36 dollari, con il picco che si è registrato proprio nell'ultimo anno; a parità di condizioni lo stesso investimento, fatto però su un'impresa la cui *performance* in materia di sostenibilità è risultata essere bassa, ha prodotto un rendimento massimo di circa la metà, ossia 14.46 dollari, anch'essi conseguiti nell'anno 2014¹⁴.

A testimonianza dell'espansione di queste strategie di investimento, la cui attenzione è incentrata su tematiche di sostenibilità, ambiente, responsabilità dell'impresa e più in generale (e forse anche paradossalmente, quasi si trattasse di una sorta di ossimoro) non solo su una buona *performance* finanziaria vi sono oggi degli indici specifici di borsa come il *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) o il *Financial Times Stock Exchange 4Good* (FTSE4Good Index). Il primo nasce nel 1999 ed in cinque anni ha avuto un andamento che secondo l'International Finance Corporation

¹³ ASSONIME; "op. cit."; p. 7 e ss.

¹⁴ SERAFEIM G.; "Turning a Profit While Doing Good: Aligning Sustainability with Corporate Performance"; Center for Effective Public Management at Brookings, 2014; pag. 12.

è stato superiore del 36,1% rispetto al suo equivalente più “tradizionale”, il Dow Jones appunto¹⁵; il FTSE4Good Index è nato invece a due anni di distanza. Parallelamente si è assistito allo sviluppo dei relativi mercati non solo in contesti come quello europeo, all’interno del quale troviamo ad esempio il *Social Stock Exchange* di Londra, ma anche in realtà economiche dove la sostenibilità non è certamente posta al centro del progetto di sviluppo, così come avvenuto con l’*Impact Investment Exchange Asia*, complice sicuramente anche il carattere di globalità tipico dei mercati finanziari. Si registra al contempo la presenza di principi guida di rango internazionale, come gli *U.N. Principles for Responsible Investment*¹⁶. A tutto ciò si deve poi aggiungere anche la stima del valore che alcuni studi hanno attribuito ai fondi di investimento ad impatto sociale: la cifra si aggira attualmente intorno ai 60 milioni di dollari, ma più di questa sorprendono le prospettive di crescita, che per il prossimo decennio sono di dieci volte maggiori¹⁷.

Dunque è palese come per la finanza sociale le esigenze di misurazione e successiva pubblicazione della *performance* sociale siano imprescindibili. Non è però scontato che i relativi indicatori e le classificazioni che ne derivano facciano una ricostruzione coerente con la realtà¹⁸, che sia fedele all’impegno dell’impresa e, più di ogni altra cosa, dia effettiva luce all’impatto da questa generato. Già i due indici di borsa menzionati seguono dal canto loro criteri di classificazione molto differenti: il *Dow Jones Sustainability Index* non è peraltro un indice di mera sostenibilità poiché tiene anche conto di aspetti legati alla natura economica delle imprese, ad esempio attribuendo al *customer service* un peso che supera del 50% quello assegnato alla *corporate citizenship*, ossia quel grado di partecipazione che l’impresa dimostra nella propria collettività di riferimento ed il modo in cui supporta le attività che vengono svolte al suo interno¹⁹. Ad ogni modo per valutare quest’ultimo aspetto il *Dow Jones Sustainability Index* utilizza un indicatore alquanto singolare, ossia il numero di

¹⁵ MONORITI A., VENTURA L.; “op. cit.”; p. 1126.

¹⁶ VENTURA L.; “op. cit.”; p. 1138 e ss.

¹⁷ ASSONIME; “op. cit.”; p. 8, nota 4.

¹⁸ PORTER M. E., KRAMER M. R.; “Strategia...” cit.; p. 3.

¹⁹ BORDONI S.; “Corporate Citizenship e buone pratiche del welfare aziendale: il caso Nokia-Eudaimon”; in *Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi*, a cura di Pierpaolo Donati; FrancoAngeli, Milano 2007; p. 297.

individui che compongono il Consiglio di Amministrazione. Al contrario il *FTSE4Good* non assegna alcun peso nelle proprie ponderazioni alle *performance* dell'impresa che abbiano natura economica.

Una sintetica frammentazione degli indici di cui sopra, che sembravano inizialmente rispondere alle medesime logiche, ha invece fatto emergere le loro differenze. Queste però rischiano di non essere colte dai *mass media*, che oltretutto costituiscono la fonte informativa considerata più autorevole per valutare l'impresa dal punto di vista della sua *corporate reputation*²⁰. Lo stesso potrebbe in ogni caso valere per quelle organizzazioni *non profit* e quelle società che effettuano consulenza sugli investimenti, le quali spesso non hanno risorse tali da poter valutare attentamente l'ampio ventaglio di attività che un'impresa svolge. Questo porta ad avvalersi di indicatori forniti a prezzi più convenienti di altri, costruiti a loro volta sui dati più agevolmente reperibili. Un ulteriore rischio è quello di servirsi di indicatori che, sebbene articolati in maniera coerente con l'effettiva creazione di valore condiviso, vengono alimentati dai dati che l'impresa stessa fornisce, sui quali non vengono svolti ulteriori controlli e che risulteranno quindi carenti di quelle informazioni particolarmente pregiudizievoli per l'immagine che l'impresa vuole attribuirsi. Infine, se il numero di indicatori disponibili cresce continuamente e con un'attribuzione di valore ai criteri del tutto arbitraria, è più facile che un'impresa possa vantare la propria conformità ad uno o più fra questi.

5.3 – *L'incidenza sulla clientela*

Si giunge dunque dover affrontare il tema che probabilmente più di altri può suscitare l'interesse degli imprenditori, ossia l'incidenza che le tematiche sociali

²⁰ NELLI R. P.; "op. cit."; p. 100.

possono esercitare sui consumatori. Questi ultimi sono infatti la fonte principale di ricavi dei primi.

L'interesse è comunque reciproco. Se da un lato infatti l'effettiva incidenza del capitale reputazionale sulla clientela è spesso oggetto di analisi, dall'altro le preferenze (e quindi le scelte) del consumatore si orientano anche in base alla *corporate reputation* di chi offre loro beni e servizi. Più nello specifico, una ricerca condotta da Weber Shandwick, società operante nel settore delle pubbliche relazioni e della comunicazione, ha dimostrato che nel 70% dei casi se non si condividono le condotte di un'impresa si preferisce non acquistare i suoi prodotti²¹. In verità paiono più le condotte negative ad influenzare in maniera altrettanto negativa le scelte dei consumatori, che non quelle in cui l'impresa si è dimostrata virtuosa. Difatti la stessa ricerca ha evidenziato come il 40% degli intervistati rinunci persino ad acquistare un prodotto di loro gradimento se chi lo produce non è ritenuto meritevole della loro stima.

Per quanto riguarda la clientela vigono però delle regole differenti in materia di reputazione aziendale, rispetto a quanto invece non avvenga per i restanti *stakeholders*. Se per questi ultimi sono infatti i *mass media* ad incidere maggiormente nel generare le percezioni che dell'impresa si hanno, per la quasi totalità dei consumatori (88%) è il passaparola ad influenzare più di ogni altra cosa la reputazione che questi attribuiscono all'impresa. La fiducia del consumatore è dunque un bene tanto prezioso quanto delicato, che si autoalimenta sia nel bene che nel male. Le influenze negative rimangono comunque quelle più significative, difatti il 43% degli intervistati presta attenzione a scandali e condotte illecite, mentre in percentuali lievemente minori (37%) si attribuisce rilevanza ad azioni ove l'impresa si sia distinta positivamente, ancor meno se si tratta di azioni di carattere ambientale (31%) o riconducibili al concetto di *corporate citizenship* (29%). Vi sono comunque ricerche

²¹ WEBER SHANDWICK; "the company behind the brand: in reputation we trust". http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/InRepWeTrust_ExecutiveSummary.pdf. (Ultima consultazione 14 luglio 2017).

antecedenti²² secondo cui la percezione che i consumatori hanno della reputazione di un'azienda viene principalmente determinata dalle loro esperienze dirette; anche in questo caso viene però posta in secondo piano l'influenza esercitata dai *mass media*.

In ogni caso, aldilà del fatto che nelle economie avanzate le imprese vengano premiate per la loro attenzione alla sostenibilità, specie se questa viene integrata al punto tale da far parte della loro *mission* aziendale, la lente d'ingrandimento può allo stesso tempo investire i prodotti e servizi presi singolarmente, e dunque non solo l'impresa considerata nel suo complesso²³. Fra questi vengono infatti apprezzati quelli che in generale producono esternalità positive, in modo tale che gli acquisti fatti ben rispondano ai principi etici e morali che il consumatore condivide²⁴.

Anche la società GfK Eurisko, che svolge principalmente attività di ricerca su consumatori e mercato, ha dedicato la propria attenzione al tema della sostenibilità. Dai suoi studi²⁵ è emerso che questa riveste un ruolo di primaria importanza in fase di valutazione dell'acquisto da parte del consumatore, secondo solamente alla qualità nell'indirizzare la scelta sul prodotto di un'impresa piuttosto che su quello di un suo concorrente. Sempre in fase di acquisto, un consumatore su tre valuta contemporaneamente sostenibilità, qualità e prezzo del prodotto; non sorprende che i prodotti per i quali la sostenibilità influisce in misura maggiore siano quelli alimentari.

Ancora una volta però il dato più rilevante non è tanto l'interesse che la sostenibilità riesce a stimolare attualmente nel consumatore, quanto più le prospettive di crescita futura che sono previste.

²² SHAMMA H. M., HASSAN S. S.; "Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation"; *Journal of Product & Brand Management*, 2009, 5; p. 296 e ss.

²³ ASSONIME; "op. cit."; p. 7.

²⁴ CLARK JR. W. H., BABSON E. K.; "How Benefit Corporations Are Redefining the Purpose of Business Corporations"; *William Mitchell Law Review*, 2012, 38; p. 819 e ss.

²⁵ Ultimo aggiornamento 29 aprile 2015. <http://www.socialfootprint.it/wp-content/uploads/2015/05/GfK-Eurisko-Aprile-2015.pdf>. (Ultima consultazione 14 luglio 2017).

CONCLUSIONI

Giunti alla fine degli scritti emerge chiaramente come la società benefit sia uno strumento che se non adeguatamente sorvegliato mai darà i risultati che si prefigge di raggiungere. Come spesso accade non è tanto lo strumento in sé ad esser giusto o meno giusto, quanto più le sue modalità di applicazione e i comportamenti di chi decide di avvalersene. Questi ultimi sono però spesse volte influenzati dal numero e dall'intensità dei controlli che subiscono. Per contro, uno strumento associato ad un numero elevato di controlli è difficile che possa suscitare l'interesse di alcuno.

Pur rimanendo in buona fede rimane da valutare l'idoneità dello strumento come fonte generatrice di ricchezza. Sotto questo profilo, le sue peculiari caratteristiche non gli danno sicuramente una compatibilità universale. Poche o tante che siano, destinate o meno a crescere come numero, non tutte le imprese sono certamente nella condizione di poter operare come società benefit. Quantomeno non in una condizione profittevole.

Non aiuta sicuramente il fatto che a fronte di vincoli, controlli e adempimenti manchino delle agevolazioni fiscali a fare da contraltare, almeno per il momento. Se però questa situazione dovesse mutare in futuro, allora effettivamente le società benefit avrebbero perso la propria essenza. A prescindere che l'imprenditore guardi con favore a tale modello perché ne condivide il profilo etico e morale o, diversamente, sia attratto dalle prospettive di rendita che il mercato emergente dei prodotti sostenibili può offrirgli, un ulteriore elemento incentivante sconvolgerebbe di fatto la natura di queste società, attraendo verso di sé una marea di operatori ben più ampia di quella platea di imprenditori che sono in grado di gestire un interesse sociale allargato.

In definitiva il legislatore ha voluto importare per primo tale modello, il che può sembrare insolito, ma giustificabile in un'ottica riformistica (o presunta tale).

L'operazione pare comunque opportuna, anche perché non presenta alcun rischio significativo, se non l'aver introdotto l'ennesima figura in un certo senso legata al terzo settore o l'ennesimo tassello nell'universo normativo italiano.

Sulla validità o meno del fenomeno *social entrepreneurship* invece, si può effettivamente osservare come le politiche di stampo eccessivamente capitalistico abbiano prodotto tanta ricchezza, ma spesso in maniera eccessivamente concentrata, dunque con forti disparità nella società civile e grandi porzioni di povertà, riscontrabili anche nelle economie in stato avanzato. Pertanto, se avere la ricchezza come unico obiettivo non ha generato necessariamente benessere, allo stesso modo integrare “ulteriori finalità di beneficio comune” nel proprio *business model*, rinunciando così a parte della propria ricchezza, ben potrebbe condurre verso risultati auspicabili sia per l'imprenditore che per la collettività in genere.

- AIROLDI G., BRUNETTI G., CODA V.; *Corso di economia aziendale*; il Mulino, Bologna 2005.
- ANTONUCCI A.; “La responsabilità sociale d’impresa”; NGCC, 2007, II.
- ASSONIME; “La disciplina delle società benefit”; Circolare N° 19 del 20 giugno 2016.
- BALESTRINO A., GALLI E., SPATARO L.; *Scienza delle finanze*; UTET universitaria, Torino 2015.
- BANDINI F., MEDEI R., TRAVAGLINI C.; “Territorio e persone come risorse: le cooperative di comunità”; *Impresa sociale*, 2015, V.
- BASSI A.; “Una nuova metrica per l’impresa sociale: il sistema di rilevazione del Valore Aggiunto Sociale”; *Impresa Sociale* 2013, I.
- BAUCO C. [et al.]; “Le società benefit (Parte III). Qualificazione giuridica e spunti innovativi”; Fondazione Nazionale Commercialisti, Roma 31 gennaio 2017.
- BERTARINI B.; “La società benefit; spunti di riflessione sulle nuove prospettive del settore *non profit*”; *Diritto e Giustizia* 2016.
- BORDONI S.; “Corporate Citizenship e buone pratiche del welfare aziendale: il caso Nokia-Eudaimon”; in *Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi*, a cura di Pierpaolo Donati; FrancoAngeli, Milano 2007.
- CASTELLANI G., DE ROSSI D., RAMPA A.; “Le società benefit. La nuova prospettiva di una Corporate Social Responsibility con Commitment”; Fondazione Nazionale Commercialisti, Roma 15 maggio 2016.
- CASTELLANI G. [et al.]; “Le società benefit (Parte II). *In requiem alle imprese sociali*”; Fondazione Nazionale Commercialisti, Roma 31 luglio 2016.
- CAVALAGLIO L.; “Le comunità intermedie tra libertà e intervento statale”; *Contratto e Impresa* 2016, I.
- CAVALETTO G. M.; “Il posto delle fondazioni nelle trasformazioni del welfare”. Ultimo aggiornamento 28 giugno 2016. <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/il-posto-delle-fondazioni-nelle-trasformazioni-del-welfare>.
- CIALDINI R. B.; *Teoria e pratica della persuasione*; Alessio Roberti Editore, Urgnano (BG) 2009.
- CLARK JR. W. H., BABSON E. K.; “How Benefit Corporations Are Redefining the Purpose of Business Corporations”; *William Mitchell Law Review*, 2012, XXXVIII.
- COSTI R.; “Banca etica e responsabilità sociale delle banche”; *Banca Borsa e Titoli di credito* 2011, II.

- DENOZZA F.; “L' interesse sociale tra «coordinamento» e «cooperazione»”, in *L'interesse sociale tra valorizzazione del capitale e protezione degli stakeholders*; Giuffrè, Milano 2010.
- DENOZZA F., STABILINI A.; “Due visioni della responsabilità sociale dell'impresa, con una applicazione alla società benefit”. Ultimo aggiornamento 18 febbraio 2017.
<http://rivistaodc.eu/media/65449/denozza-stabilini.pdf>
- DI CATALDO V.; “Il recesso del socio di società per azioni”, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da P. Abbadessa e G. B. Portale; Utet Giuridica, Torino 2007, III.
- DI PASCALE A.; *La responsabilità sociale dell'impresa nel diritto dell'Unione Europea*; Giuffrè, Milano 2013.
- FICI A.; “Funzione e modelli di disciplina dell'impresa sociale”; Jus Civile 2015.
- GARILLI C.; “Il coinvolgimento di soci e *stakeholders* nella determinazione delle remunerazioni degli amministratori”; *Orizzonti del diritto commerciale* 2016, I.
- GAVELLI G., DAL PRATO L.; “Società Benefit”; *Guida alla Contabilità & Bilancio* 2016, I.
- GOLINO C.; “Enti non profit, attività di impresa e concorrenza”; *Rivista trimestrale di diritto pubblico* 2006, III.
- GOTSI, M., WILSON, A. M.; “Corporate reputation: Seeking a definition”; *Corporate Communications: An International Journal*, 2001, 1.
- GUIDA P.; “La «società benefit»: una nuova forma societaria rivolta al terzo settore”; *Notariato* 2016, IV.
- HASKELL MURRAY J.; “Social Enterprise Innovation: Delaware's Public Benefit Corporation Law”; *Harvard Business Law Review*, 2014, IV.
- HERBIG, P., MILEWICZ, J., GOLDEN, J.; “A model of reputation building and destruction”; *Journal of Business Research* 1994.
- LEAKEY R. E., LEWIN R.; *Agli esordi dell'umanità: il popolo del lago*; PGreco, Milano 2014.
- LUPOI A.; “L'attività delle società benefit”; *Rivista del notariato* 2016, V.
- MARASÀ G.; *La società senza scopo di lucro*; Giuffrè, Milano 1984.
- MARASÀ G.; “Impresa, scopo di lucro ed economicità”; *Analisi Giuridica dell'Economia* 2014, I.
- MARTINELLO P.; “La class action”; *Consumatori, Diritti e Mercato* 2006, I.

- MAZZESCHI M., DE RICCO G.; “The Italian benefit corporation to profit and beyond!”. Ultimo aggiornamento 21 febbraio 2017.
<http://www.lawyerissue.com/italian-benefit-corporation-profit-beyond/>.
- MONORITI A., VENTURA L.; “La società benefit: la nuova dimensione dell'impresa italiana”; *La Rivista neldiritto.it* 2016, VII.
- MONTALENTI P.; “Interesse sociale e amministratori”, in *L'interesse sociale tra valorizzazione del capitale e protezione degli stakeholders*; Giuffrè, Milano 2010.
- MONTALENTI P.; “Il diritto commerciale, oggi: appunti”; *Orizzonti del diritto commerciale* 2015, III.
- MORI P. A.; “Comunità e cooperazione: l'evoluzione delle cooperative verso nuovi modelli di partecipazione democratica dei cittadini alla gestione dei servizi pubblici”; *Euricse Working Papers*, 2015, 77-15.
- NELLI R. P.; “Corporate reputation: valore per l'impresa, garanzie per il consumatore”; *Consumatori, diritto e mercato* 2012, III.
- NEUBAUER K. A.; “Benefit Corporations: Providing A New Shield for Corporations With Ideals Beyond Profits”; *Journal of Business & Technology Law* 2016, I.
- NICOLÒ D.; “Irregolarità e incertezza nella pianificazione strategica: considerazioni metodologiche sull'approccio frattale”; in “Mandelbrot e la geometria frattale quaranta anni dopo”, convegno organizzato dal Centro Studi di Filosofia della Complessità “Edgar Morin” del Dipartimento di Filosofia Univ. di Messina, dall'Istituto Italiano per gli Studi Filosofici e dalla Società Filosofica Italiana, Messina 2007.
- NICOLÒ D.; “Towards a theory on corporate reputation and survival of young firms”; *Procedia Economics and Finance*, 2015, XXII.
- NUCIBELLA D.; “Società benefit, ecco i requisiti necessari”. Ultimo aggiornamento 28 aprile 2016. <http://www.quotidianofisco.ilsole24ore.com/art/societa-e-bilanci/2016-04-27/societa-benefit--novita-l-2082015-091824.php?uuid=ACw7sKGD>.
- OECD; “*Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship*”; Lussemburgo 2015.
- ONIDA P.; *Economia d'azienda*; UTET, Torino 1965.
- OSWALD A.J., PROTO E., SGROI D.; “Happiness and productivity”, CAGE Online Working Paper Series, 108, University of Warwick; p. 2. Ultimo aggiornamento 10 febbraio 2014. <http://bit.ly/1OGCU8p>.
- PAGAMICI B.; “Terzo Settore: impresa sociale e società benefit a confronto”. Ultimo aggiornamento 19 aprile 2016. <http://www.ipsoa.it/documents/impresa/contratti->

impresaquotidiano/2016/04/19/terzo-settore-impresa-sociale-e-societa-benefit-a-confronto.

PORTER M. E., KRAMER M. R.; “Creare valore condiviso”; Harvard Business Review Italia 2011, I – II.

PORZIO M.; “...Allo scopo di dividerne gli utili”; Giurisprudenza Commerciale 2014, IV.

RAGO S., VENTURI P.; “Benefit corporation e impresa sociale: convergenza e distinzione”; Impresa Sociale 2015, VI.

RESOR F. R.; “Benefit Corporation Legislation”; Wyoming Law Review 2012, I.

RICHTER JR. M. S.; “L’impresa azionaria tra struttura societaria e funzione sociale”; in *La funzione sociale nel diritto privato tra XX e XXI secolo*, a cura di F. Macario e N.M. Miletti, Roma Tre-Press, Roma 2017.

RIOLFO G.; “Le società «benefit» in Italia: prime riflessioni su una recente innovazione legislativa (Prima parte)”; Studium Iuris 2016, VI.

RIOLFO G.; “Le società «benefit» in Italia: prime riflessioni su una recente innovazione legislativa (Seconda parte)”; Studium Iuris 2016, VII – VIII.

SAITA M.; *I fondamentali del controllo di gestione*; Giuffrè Editore, Milano 2007.

SALATINO G.; “L’impresa sociale”; Contratto e Impresa 2011, II.

SANTINI G.; “Tramonto dello scopo lucrativo nelle società di capitali”; Riv. Dir. Civ., 1973, I.

SCAFATI G.; “«Società benefit»: il beneficio oltre al lucro”. Ultimo aggiornamento 4 febbraio 2016.

<http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2016-02-04/societa-benefit-beneficio-oltre-lucro-123046.php>.

SCARPA D.; “Società benefit e l’esperto valutatore dell’attività sociale: possibili riflessi pratici”. Ultimo aggiornamento 05 maggio 2016.

<http://www.periti.info/news/professione-e-previdenza/societa-benefit-e-lesperto-valutatore-dellattivita-sociale-possibili-riflessi-pratici/>.

SERAPEIM G.; “Turning a Profit While Doing Good: Aligning Sustainability with Corporate Performance”; Center for Effective Public Management at Brookings, 2014.

SHAMMA H. M., HASSAN S. S.; “Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation”; Journal of Product & Brand Management, 2009, V.

SICLARI D.; “«Creating value on the market and into society»: le c. d. benefit corporation nel contesto della strategia di Europe 2020 per una crescita smart, inclusiva e sostenibile”; in *Smart cities e diritto dell’innovazione*; Giuffrè, Milano 2016.

- SICLARI D.; “Le Società benefit nell’ordinamento italiano”; Rivista Trimestrale di Diritto dell’Economia 2016, I.
- SORVILLO F.; “Lo spazio religioso dell’azione economica”. Ultimo aggiornamento 12 dicembre 2016. http://www.windogem.it/calumet/upload/pdf/mat_58.pdf.
- SOTTORIVA C.; “Introduzione nell’ordinamento giuridico delle c.d. «società benefit»”; Diritto commerciale e disciplina delle società – Alert 2016, I.
- TOFFOLETTO A.; “Note minime a margine di *Laudato si*”; Le Società 2015, XI.
- VENTURA L.; “Benefit corporation e circolazione di modelli: le «società benefit», un trapianto necessario?»; Contratto e Impresa 2016, IV – V.
- WEBER SHANDWICK; “the company behind the brand: in reputation we trust”. http://www.webershandwick.com/uploads/news/files/InRepWeTrust_ExecutiveSummary.pdf.
- WHITE III T. J.; “Benefit Corporations: Increased Oversight Through Creation Of The Benefit Corporation Commission”; Journal of Legislation 2015, II.
- ZAMAGNI S.; *Libro Bianco sul terzo settore*; Il Mulino, Bologna 2011.
- ZAMAGNI S., VENTURI P., RAGO S.; “Valutare l’impatto sociale. La questione della misurazione nelle imprese sociali”; Impresa Sociale 2015, VI.