



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea
in
Economia Aziendale

Tesi di Laurea

***Le società benefit e il loro ruolo nella creazione
di valore sociale ed economico.***

Case study: Vettorello S.r.l. SB

Relatrice

[REDACTED]

Laureanda

Corina Curtev

Matricola

[REDACTED]

Anno Accademico

2023 / 2024

Sommario

<i>Introduzione.....</i>	<i>4</i>
<i>Capitolo 1: Normative, contesto e altri provvedimenti a confronto</i>	<i>6</i>
1.1. Introduzione	6
1.2. L'azienda e il suo assetto istituzionale.....	6
1.3. Nascita delle società benefit: quadro normativo internazionale	8
1.3.1 Movimento delle B Corp	9
1.3.2 Le Benefit Corporation in USA.....	11
1.3.3 Società Benefit in Italia	12
1.3.4 Differenze tra B Corp e Società Benefit.....	17
<i>Capitolo 2: Analisi strutturata della letteratura.....</i>	<i>18</i>
2.1. Introduzione	18
2.2. Metodologia di analisi	18
2.3. Modelli di business delle società benefit	21
2.4. Governance e sostenibilità.....	23
2.5. Creazione di valore sociale ed economico	25
<i>Capitolo 3: Analisi dei risultati, case study Vettorello S.r.l. SB</i>	<i>28</i>
3.1. Introduzione	28
3.2. Vettorello S.r.l Società Benefit	28
3.2.1 Modello di business di Vettorello S.r.l SB.....	30
3.2.2 Governance e sostenibilità di Vettorello S.r.l. SB.....	32
3.2.3 Creazione di valore economico e sociale di Vettorello S.r.l. SB	35
<i>Conclusioni.....</i>	<i>39</i>
<i>BIBLIOGRAFIA.....</i>	<i>40</i>
<i>SITOGRAFIA</i>	<i>43</i>

Introduzione

Nel corso degli anni il mondo imprenditoriale ha subito diverse trasformazioni, in particolare è passato da un approccio orientato esclusivamente alla massimizzazione del profitto a una visione più ampia, che tiene conto anche delle implicazioni sociali e ambientali delle attività economiche. Oggi, il contesto globale impone alle imprese di considerare variabili che vanno oltre il mero risultato economico, adottando una prospettiva più responsabile e sostenibile. Il crescente impatto delle attività umane sull'ambiente ha sollevato dubbi sul ruolo delle imprese nella tutela del pianeta e nella promozione di pratiche produttive sostenibili.

Di conseguenza, la società ha maturato aspettative sempre più alte nei confronti del mondo imprenditoriale, riconoscendo le aziende sia come attori economici, sia come soggetti in grado di influenzare l'equilibrio ambientale e sociale.

Da questa consapevolezza nasce l'esigenza di adottare modelli di business capaci di coniugare la generazione di profitto con un impegno concreto verso la responsabilità sociale e ambientale. Questo fenomeno riflette un'evoluzione culturale e normativa in cui sempre più consumatori e investitori orientano le proprie decisioni verso imprese che dimostrano trasparenza, impegno sociale e attenzione all'ambiente, incentivando la diffusione di pratiche aziendali più sostenibili.

In questo contesto si inseriscono le società benefit, una forma giuridica introdotta in Italia con la Legge n. 208 del 2015.

Le società benefit si distinguono dalle forme giuridiche tradizionali poiché integrano nel proprio statuto obiettivi di beneficio sociale e ambientale, impegnandosi a creare valore non solo per gli azionisti, ma per l'insieme degli stakeholder coinvolti, tra cui lavoratori, comunità locali e ambiente.

La scelta di adottare lo status di società benefit rappresenta un impegno concreto alla sostenibilità e una strategia competitiva. Questo modello imprenditoriale contribuisce a ridurre gli impatti negativi delle attività produttive e genera vantaggi competitivi: le imprese che si dimostrano responsabili e trasparenti godono di maggiore fiducia da parte di consumatori e investitori.

Questa tesi si propone di analizzare l'origine e lo sviluppo della forma giuridica delle società benefit, approfondendo il loro ruolo nel bilanciare la creazione di valore economico con la generazione di impatti sociali e ambientali positivi.

In particolare, il lavoro mira a comprendere come questa forma giuridica possa rappresentare un modello efficace per un'economia più inclusiva e sostenibile, capace di affrontare le sfide globali del nostro tempo.

Il lavoro si articola in tre capitoli:

- Il primo capitolo esplora il quadro normativo delle società benefit, esaminandone le origini e lo sviluppo in ambito sia nazionale che internazionale. Verrà evidenziata l'influenza che ha avuto l'ente americano non profit B Lab nella creazione e diffusione delle benefit corporation americane e successivamente sulla società benefit del sistema giuridico italiano.
- Il secondo capitolo esamina la letteratura esistente sull'argomento, illustrando la metodologia adottata e analizzando tre categorie tematiche per spiegare questo modello imprenditoriale.
- Il terzo capitolo è dedicato all'analisi di un *case study*, con particolare attenzione alla società Vettorello S.r.l. SB. L'obiettivo è quello di esaminare la società dal punto di vista delle tre categorie tematiche individuate dall'analisi della letteratura.

Attraverso questo elaborato si intende dimostrare come sono nate le società benefit e soprattutto come queste rappresentino una possibile risposta alle sfide di oggi, proponendo un modello capace di coniugare sostenibilità e competitività.

La crescente diffusione di queste imprese dimostra che è possibile ridefinire il concetto di successo aziendale, andando oltre la logica del profitto a breve termine per dare spazio a un'economia più equa ed inclusiva.

Capitolo 1: Normative, contesto e altri provvedimenti a confronto

1.1. Introduzione

Con questo capitolo si intende illustrare il quadro normativo e il contesto delle società benefit. A tal fine, si inizierà con un breve cenno alla storia delle forme societarie e al loro assetto istituzionale.

Successivamente, verranno analizzati i principali modelli benefit esistenti a livello internazionale, mettendo in evidenza le diverse legislazioni e regolamentazioni vigenti.

Infine, l'attenzione sarà rivolta al quadro normativo italiano, approfondendo le leggi e le disposizioni che disciplinano le società benefit.

1.2. L'azienda e il suo assetto istituzionale

L'Art. 2555 del Codice civile attribuisce al termine "azienda" la seguente nozione: *"L'azienda è il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa"*.

Lo scopo della norma è quello di definire l'azienda come uno strumento a disposizione dell'imprenditore per svolgere l'attività di impresa.

Per analizzare un'azienda è necessario considerare una serie di elementi che la caratterizzano: le finalità istituzionali, i portatori di interessi coinvolti e l'attività economica prevalente¹.

Le finalità istituzionali si riferiscono al motivo per cui l'azienda è stata costituita, giustificandone così la sua esistenza. Tendenzialmente, in tutte le organizzazioni coesistono finalità istituzionali economiche e non economiche; ciò che le differenzia è la prevalenza di una delle due.

I portatori di interessi coinvolti si suddividono in istituzionali e non istituzionali.

I portatori di interessi istituzionali sono quei soggetti per cui l'organizzazione è stata costituita e nei confronti dei quali l'attività viene svolta prevalentemente (Bagnoli,

¹ Mancin M. L'azienda familiare e l'azienda di produzione per il mercato tratto dal libro Economia aziendale tra tradizione e innovazione (2019), Giuffrè Francis Lefebvre, p. 59-62.

Economia aziendale tra tradizione e innovazione, 2019).

I portatori di interesse non istituzionali sono invece le persone che presentano altri interessi rilevanti nei confronti dell'attività svolta dall'azienda.

Per quanto riguarda l'attività economica prevalente, si identificano generalmente due categorie: attività di consumo e attività di produzione. L'attività di consumo consiste nell'impiego dei beni per la diretta soddisfazione dei bisogni mentre l'attività di produzione è volta ad ottenere beni attraverso il lavoro (Bagnoli, Economia aziendale tra tradizione e innovazione, 2019 p. 30).

Ogni società deve instaurare una serie di relazioni con i propri portatori di interessi, attività nota come assetto istituzionale. L'assetto istituzionale considera congiuntamente i soggetti, i contributi che offrono all'azienda e i benefici da loro attesi, stabilendo l'insieme di regole su cui si fonda il funzionamento dell'organizzazione stessa.

Una delle caratteristiche più importanti della struttura aziendale è il peso che l'impresa attribuisce al soddisfacimento degli interessi e delle aspettative dei vari portatori di interesse. A seconda dello scopo dell'azienda, possono essere applicate due distinte teorie: la *shareholder theory* e la *stakeholder theory*.

La *shareholder theory*, proposta dall'economista americano Milton Friedman, sostiene che l'obiettivo primario dell'impresa è massimizzare i profitti a favore degli azionisti. Friedman riteneva che la generazione dei profitti fosse prioritaria rispetto a qualsiasi pretesa di responsabilità sociale. Sebbene questa dottrina sia stata accettata da molti, è stata anche criticata per i suoi difetti sul piano legale, morale, economico e sociale. I critici sostengono che, oltre agli azionisti, è necessario soddisfare i bisogni della comunità per garantire il successo dell'azienda.

In contrasto con la *shareholder theory*, la *stakeholder theory*, teorizzata dal filosofo Robert Edward Freeman nel 1984, sostiene che l'obiettivo primario dell'azienda è soddisfare le aspettative di tutti i suoi portatori di interesse, non solo degli azionisti ma anche dei clienti, fornitori, e altri stakeholder. Secondo Freeman, l'azienda deve generare valore per ragioni etiche, non solo per ricavarne un profitto. Questa teoria ha introdotto il concetto di responsabilità sociale d'impresa (CSR), che implica l'integrazione di questioni sociali ed ambientali nell'attività aziendale e nell'interazione con gli stakeholder.

L'enciclopedia online Treccani definisce gli stakeholder come *"tutti i soggetti, individui o organizzazioni, attivamente coinvolti in un'iniziativa economica, il cui interesse è influenzato dal risultato dell'esecuzione, o dall'andamento, dell'iniziativa e la cui azione o*

reazione a sua volta influenza le fasi di un progetto o il destino di un'organizzazione."

Sono *stakeholder* i conferenti di capitale di rischio, i prestatori di lavoro, i fornitori, i clienti, i concorrenti etc.

Con l'introduzione di questa nuova teoria si è verificato un cambiamento radicale nell'ottica degli azionisti, che hanno iniziato a preferire investimenti in aziende che puntano a valori sociali, come il rispetto dei dipendenti e la sostenibilità aziendale, oltre ai potenziali guadagni economici.

1.3. Nascita delle società benefit: quadro normativo internazionale

Con la nascita della *Stakeholder Theory*, illustrata brevemente nel paragrafo precedente, il dibattito economico e aziendale si è progressivamente spostato verso un nuovo paradigma che riconosce la responsabilità sociale delle imprese come elemento essenziale per lo sviluppo sostenibile e per il benessere collettivo. In questo contesto, il concetto di *Corporate Social Responsibility* (CSR) ha assunto un ruolo centrale nelle strategie aziendali.

L'Unione Europea ha definito la Responsabilità sociale d'impresa come "*un concetto per il quale le aziende integrano questioni sociali ed ambientali nella loro attività e nell'interazione con gli stakeholder, su base volontaria*" (Commissione Europea, 2001). Questo significa che le imprese non devono più limitarsi a perseguire il profitto per gli azionisti, ma devono considerare il loro impatto su dipendenti, clienti, fornitori, comunità locali e ambiente. Con il tempo, la CSR ha assunto un ruolo sempre più strategico, spingendo molte aziende a adottare politiche di sostenibilità, codici etici e bilanci di responsabilità sociale. La necessità di riuscire a superare il rischio che la CSR venga utilizzata solamente come strumento di marketing ha portato alla creazione di nuovi modelli di impresa capaci di integrare stabilmente la responsabilità sociale nella loro missione e nel loro statuto giuridico.

Il presente paragrafo è strutturato come segue: inizialmente verrà presentata una panoramica sulla nascita del movimento delle B Corp, promosso da B Lab, ente non profit americano. In seguito, l'attenzione si sposterà sul modello delle Benefit Corporation americane per poi concentrarsi sulla forma giuridica italiana delle società benefit. Il capitolo si concluderà con un breve confronto tra il modello delle B Corp e la forma giuridica di Società benefit.

1.3.1 Movimento delle B Corp

La necessità di sviluppare una nuova tipologia di business capace di integrare lo sviluppo economico con il progresso sociale e ambientale ha portato alla creazione delle *Benefit Corporation*. Il pioniere della creazione dello status giuridico di *Benefit Corporation* è stato B Lab, un'organizzazione non profit americana fondata da Andrew Kassoy, Bart Houlahan e Jay Coen Gilbert. B lab ha dato via nel 2006 al movimento globale delle B Corp con l'obiettivo di cambiare il sistema economico attuale e favorire lo sviluppo di un sistema in grado di supportare un'economia più inclusiva, equa e rigenerativa². B Lab cerca di avere un impatto positivo sulle imprese in tutto il mondo aiutandole a regolare profitti e obiettivi benefici promuovendo un sistema in grado di generare ricchezza a vantaggio di tutti e orientato alla rigenerazione dell'economia³.

B Lab ha individuato tre pilastri fondamentali da perseguire:

1. *Community*: dare vita a una rete di imprese che perseguono gli stessi obiettivi, puntando sulla responsabilità aziendale verso i diversi *stakeholder* oltre che verso gli *shareholder*;
2. *Accountability*: costituire e diffondere l'utilizzo del protocollo di misura degli impatti (B Impact Assessment);
3. *Policy-making*: promuovere nuove forme giuridiche necessarie per la creazione delle Benefit Corporation⁴.

Delineata la linea da seguire, B Lab ha ideato una serie di strumenti per misurare l'impatto aziendale. I primi standard di valutazione furono creati nel 2006 e da allora vengono periodicamente aggiornati⁵.

Il *B Impact Assessment* (BIA) è uno strumento digitale in grado di misurare, gestire e migliorare i propri impatti per l'ambiente, la comunità, i clienti, i fornitori, i dipendenti e gli azionisti⁶. Per ottenere il punteggio BIA è necessario seguire una serie di passaggi.

² L'economia rigenerativa si propone "di ripristinare e rigenerare gli ecosistemi danneggiati". Il fine è quello di favorire sistemi economici in grado di generare impatti impositivi sul pianeta. (One Plenitude Magazine, Da sostenibile a rigenerativa: l'economia di comunità).

³ About Blab - <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab/>

⁴ Marquis, Christopher, Andrew David Klaber, and Bobbi Thomason. "B Lab: Building a New Sector of the Economy." Harvard Business School Case 411-047, September 2010. (Revised September 2011.)

⁵ Standards development & governance - <https://www.bcorporation.net/en-us/standards/development-and-governance/>

⁶ B Impact Assessment - <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact->

Il primo passo consiste nel rispondere ad un questionario online, che si trova nel sito web di B Lab, costituito da cinque macro-tematiche interconnesse: persone, governance, comunità, ambiente e clienti.

Il secondo passo prevede di valutare la propria performance che viene confrontata con quella di altre migliaia di aziende simili. Da questo confronto, l'organizzazione ha la possibilità di verificare se la sua performance è in linea con la media e quali settori eventualmente deve migliorare.

Si evince dalla struttura del BIA che il suo scopo è quello di aiutare le aziende a valutare le performance, confrontare il report ottenuto con quello di altre aziende e migliorare la propria attività in quanto vengono fornite guide e *best practice* per un business orientato a creare, anche, benefici comuni⁷.

Il B Impact Assessment è l'unico strumento che ha un'azienda per poter verificare se rispetta i requisiti necessari per ottenere la certificazione B Corp.

Dal questionario si ottengono tre indicatori:

- Un punteggio, che va da 0 a 200 punti. A 80 punti si raggiunge il livello minimo per poter ottenere la certificazione B Corp.
- Un profilo di impatto, che è la rappresentazione delle aree in cui si ha margine di miglioramento e quelle in cui si genera valore.
- Una misurazione del contributo rispetto agli obiettivi stabiliti dall'ONU da raggiungere entro il 2030⁸.

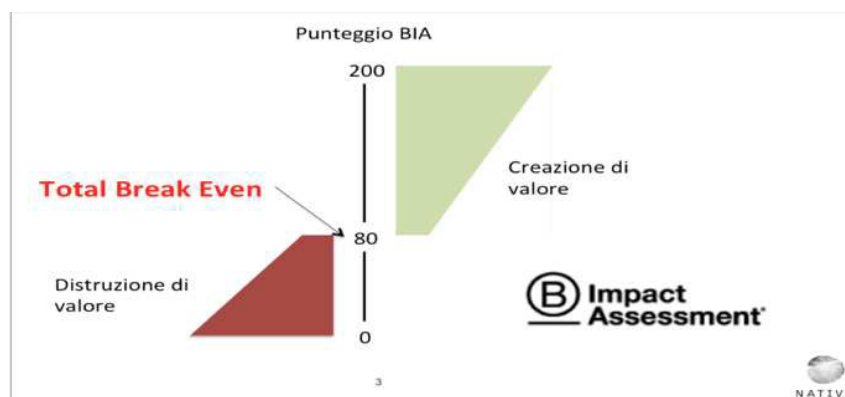


Figura 1: Punteggio BIA. Fonte: Erica Ezechieli e Paolo Di Cesare, *Il movimento globale delle B Corp e la nascita delle Società Benefit*, Nativa.

assessment/

⁷ How the B Impact Assessment is Used (2020) -

<https://kb.bimpactassessment.net/en/support/solutions/articles/43000574679-how-the-b-impact-assessment-is-used>

⁸<https://www.intesa.it/come-e-perche-diventare-una-b-corp/>

Le aziende che superano la soglia di 80 punti sono in grado di creare valore mentre le altre sono viste come distruttrici di valore. Inoltre, le organizzazioni che svolgono il questionario BIA e ottengono un punteggio superiore a 80 possono richiedere a B Lab di ottenere la certificazione B Corp.

La certificazione B Corp o *Certified B Corporation* viene rilasciata alle aziende che soddisfano alti standard di responsabilità e trasparenza, rispecchiando i principi del B Impact Assessment di cui si è parlato precedentemente. Possedere la certificazione B Corp è indice del fatto che l'azienda è in grado di rispettare standard elevati di tutela ambientale ed equità sociale generando per i propri stakeholder più valore di quanto ne acquisisca dall'ambiente circostante (Urti, G. 2023). I vantaggi che derivano dall'ottenere la certificazione B Corp consistono soprattutto nel miglioramento della *brand reputation* e delle performance finanziarie dell'azienda. Inoltre, hanno il diritto di utilizzare il logo Certified B Corporation, marchio registrato, nelle comunicazioni aziendali per promuovere i prodotti e i servizi⁹. Per mantenere la certificazione B Corp è necessario rinnovarla ogni tre anni in modo da garantire un continuo miglioramento dell'azienda¹⁰. Questi nuovi strumenti e la rapida diffusione delle B Corp riflettono un crescente riconoscimento dell'importanza di bilanciare il profitto con la responsabilità sociale e ambientale, spostando il focus dal profitto alla creazione di valore sostenibile per tutti gli stakeholder e per l'ambiente. Con la diffusione del movimento B Corp è nata l'esigenza di creare una figura giuridica in grado di esprimere la nuova concezione di business orientata al beneficio comune e da questa necessità sono nate le Benefit Corporation.

1.3.2 *Le Benefit Corporation in USA*

Nel 2010, lo Stato del Maryland ha introdotto per la prima volta una legge che ha dato vita al modello delle Benefit Corporation, stabilendo così un precedente negli Stati Uniti.

Questa nuova forma giuridica è stata progettata per consentire alle aziende di perseguire finalità di beneficio pubblico senza rinunciare ai profitti. Le Benefit Corporation devono dichiarare uno o più scopi di beneficio sociale e ambientale nel loro statuto e sono legalmente tenute a considerare l'impatto delle loro decisioni su tutti gli stakeholder

⁹ Urti, G. (2023) Certificazione B-Corp per le imprese: cosa fare per ottenerla. IPSOA

¹⁰ <https://www.thegoodintown.it/b-corp-cosa-sono-e-perche-ti-puoi-fidare/>

aziendali. Le Benefit Corporation devono, inoltre, rispettare specifici requisiti di trasparenza e responsabilità. Sono obbligate a redigere una relazione annuale di impatto, che valuta le loro performance sociali e ambientali secondo standard di terze parti indipendenti. Questo report deve essere reso pubblico e accessibile, garantendo così che le imprese mantengano i loro impegni di responsabilità sociale.

Le Benefit Corporation costituiscono un passaggio dalla Shareholder economy alla Stakeholder economy, rappresentando una risposta al problema dell'esclusione delle persone e del pianeta, tipica del capitalismo, senza rinunciare alla distribuzione dei profitti, all'innovazione e al libero mercato¹¹.

La legislazione è stata rapidamente adottata da molti altri Stati americani, ciascuno con leggi simili che disciplinano la costituzione e la gestione delle Benefit Corporation.

Questa espansione fornisce un quadro giuridico che supporta le aziende nell'integrazione della responsabilità sociale nelle loro operazioni quotidiane.

1.3.3 Società Benefit in Italia

Il modello della Benefit Corporation americana ha ispirato una significativa trasformazione nel sistema imprenditoriale globale. In Italia, le società benefit sono l'equivalente della forma giuridica di Benefit Corporation introdotta negli Stati Uniti¹². Nel 2016 l'Italia ha introdotto la disciplina della forma giuridica di società benefit per favorire un modello virtuoso e innovativo¹³.

Il Codice civile italiano disciplina le società nel titolo V del libro quinto, dedicato al lavoro. L'art. 2247 c.c., che è il primo articolo del Capo I, stabilisce che *"con il contratto di società due o più persone conferiscono beni o servizi per l'esercizio in comune di un'attività economica allo scopo di dividerne gli utili"*.

Nel 1942, anno di promulgazione del Codice, l'obiettivo principale delle aziende era la creazione e la distribuzione degli utili tra gli azionisti in un contesto economico caratterizzato da una forte centralità dell'industria e dalla necessità di ricostruzione dopo

¹¹ Di Cesare P. Ezechieli E. Le Benefit Corporation e l'evoluzione del Capitalismo. L'azienda sostenibile. Trend, strumenti e case study a cura di Fasan Marco e Bianchi Stefano, da pag. 55 a 66.

¹² <https://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>

¹³ <https://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>

la crisi del dopo guerra. Il sistema economico dell'epoca era fondato su un modello capitalistico tradizionale, in cui il successo di un'impresa era misurato esclusivamente sulla base dei profitti generati. La normativa non contemplava alcuna forma di responsabilità sociale o ambientale, e l'idea che un'impresa potesse perseguire obiettivi di beneficio comune oltre al profitto non rientrava nel quadro giuridico vigente. Negli anni successivi, con l'evoluzione del mercato e la diffusione del concetto di Responsabilità sociale d'impresa ha iniziato a svilupparsi l'idea di integrare benefici etici e sostenibili all'attività economica dell'azienda. L'introduzione delle Benefit Corporation negli Stati Uniti ha segnato un punto di svolta, offrendo un nuovo modello di impresa in cui la creazione di valore economico si affianca alla generazione di impatti positivi per la società e l'ambiente.

In Italia il cambiamento è avvenuto nel 2016, quando venne approvata la Legge n. 208 del 2015, art. 1, commi 376-384, conosciuta anche come "Legge di stabilità 2016".

Con questa normativa, l'Italia è diventata il primo Paese in Europa a introdurre le società benefit nel proprio ordinamento giuridico, riconoscendo così un modello imprenditoriale capace di coniugare crescita economica e impatto sociale.

Secondo la legge, la società benefit è una società che, oltre a perseguire lo scopo di generare e distribuire utili, si impegna a realizzare una o più finalità di beneficio comune. Ciò significa operare in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti dei diversi portatori di interesse, tra cui persone, comunità, territori e ambiente, beni e attività culturali e sociali, enti, associazioni e altri stakeholder (art. 1, comma 376, L. 208/2015).

L'introduzione di questa forma societaria ha rappresentato una svolta nel diritto d'impresa italiano, poiché ha reso giuridicamente vincolante l'impegno delle aziende a perseguire finalità di impatto positivo, superando i limiti della CSR volontaria. Inoltre, ha segnato un passaggio importante verso una visione dell'impresa orientata sia al profitto che ad un'integrazione nel contesto sociale ed economico in cui opera.

OBIETTIVI E CARATTERISTICHE DELLE SOCIETÀ BENEFIT

Il disegno di legge presentato il 17 aprile 2015 dal Senato della Repubblica aveva l'obiettivo di introdurre nel sistema giuridico italiano una nuova forma d'impresa a duplice finalità, capace di coniugare il profitto con un impatto positivo sulla società e sull'ambiente. L'intento era quello di superare il paradigma economico tradizionale,

dando vita a società che, pur operando secondo logiche di mercato, assumessero anche un impegno formale e strutturale verso il bene comune.

La differenza principale tra un'azienda tradizionale e una società benefit risiede nel criterio con cui l'amministratore valuta le *performance* dell'impresa.

Nel primo caso, l'attenzione è principalmente focalizzata sugli indicatori economico-finanziari e sulla massimizzazione del valore per gli azionisti. Nel secondo caso, invece, si considerano anche le *performance* qualitative che includono il raggiungimento di obiettivi di beneficio comune, come il benessere dei lavoratori, la sostenibilità ambientale e l'impatto positivo sulle comunità (Senato della Repubblica, 2015).

La società benefit, quindi, superano la tradizionale distinzione tra società a scopo di lucro e organizzazioni non profit. La scelta di perseguire finalità di interesse pubblico rappresenta una modifica intrinseca del proprio DNA e non solo una scelta di strategia di management. Questo significa che la responsabilità sociale e ambientale è parte integrante della loro missione, non un'attività accessoria o volontaria.

Secondo la normativa, il concetto di "beneficio comune" si riferisce sia al perseguimento di effetti positivi per la società e l'ambiente, sia alla riduzione di eventuali impatti negativi derivanti dall'attività d'impresa. Per garantire che tale impegno non rimanga una dichiarazione di intenti, il comma 377 della L. 208/2015 stabilisce che le finalità benefiche siano indicate in modo dettagliato nell'oggetto sociale dell'azienda e perseguite in modo tale da bilanciare gli interessi dei soci e degli altri portatori di interessi interni ed esterni all'azienda.

Un ulteriore elemento distintivo delle società benefit riguarda la loro denominazione ufficiale: esse possono aggiungere alla propria ragione sociale le parole "società benefit" o la sigla "SB". Tale denominazione può essere utilizzata anche nella documentazione ufficiale, nei titoli emesse e nelle comunicazioni verso i terzi (comma 379). Questa specificità consente di identificare immediatamente le società che operano secondo questo modello e di garantire maggiore trasparenza nei confronti del mercato e degli stakeholder.

RELAZIONE ANNUALE DI IMPATTO

Le società benefit sono obbligate a redigere una relazione annuale per evidenziare le attività intraprese al fine di perseguire i benefici comuni indicati nello statuto.

L'art.1, comma 382 della Legge 208/2015 stabilisce gli elementi essenziali che devono

essere inclusi nella relazione di impatto:

- a) Una descrizione dettagliata degli obiettivi specifici, delle strategie adottate e delle azioni messe in atto dagli amministratori per raggiungere le finalità di beneficio comune, includendo anche eventuali ostacoli o difficoltà che ne hanno rallentato o impedito il perseguimento (“Art. 1 co. 382 L.208/2015 lett. a”).
- b) Una valutazione dell’impatto prodotto dalla società, effettuata attraverso l’utilizzo di un criterio di misurazione esterno riconosciuto, che garantisca trasparenza e oggettività nella rendicontazione (“Art. 1 co. 382 L.208/2015 lett. b”).
- c) Una sezione dedicata agli obiettivi futuri, in cui la società espone le nuove finalità di beneficio comune che intende perseguire nell’esercizio successivo, delineando le strategie e le azioni previste per il loro raggiungimento (“Art. 1 co. 382 L.208/2015 lett. c”);

La normativa stabilisce inoltre gli elementi fondamentali che lo standard di valutazione esterno deve rispettare per garantire una rendicontazione corretta e trasparente.

L’ Allegato 4 della Legge 208/2015 specifica che lo standard deve possedere i seguenti requisiti:

- Completezza e articolazione: deve essere in grado di analizzare in modo approfondito l’impatto delle attività della società nel raggiungimento delle finalità di beneficio comune. L’analisi deve riguardare diversi ambiti, tra cui le persone, le comunità e tutti gli stakeholder coinvolti.
- Indipendenza: lo standard deve essere sviluppato da un organismo esterno che non abbia legami diretti o indiretti con la società benefit, garantendo così un giudizio obiettivo e imparziale.
- Affidabilità e credibilità: il soggetto che elabora lo standard deve possedere competenze specifiche per valutare l’impatto sociale e ambientale delle attività aziendali nel loro complesso. Inoltre, il metodo di sviluppo dello standard deve basarsi su un approccio scientifico e multidisciplinare, prevedendo, se necessario, anche una fase di consultazione pubblica.
- Trasparenza: tutte le informazioni relative allo standard devono essere accessibili pubblicamente. In particolare, devono essere resi noti, ad esempio, i criteri utilizzati per misurare l’impatto sociale, l’identità di responsabili e dell’organo di governo che gestisce lo standard, un resoconto delle fonti di finanziamento dell’ente responsabile dello standard etc.

L'allegato 5 della Legge 208/2015 individua inoltre le aree di valutazione che devono essere prese in considerazione nella redazione della relazione annuale.

Vengono individuate cinque aree di analisi: il governo d'impresa, i lavoratori, gli altri portatori di interesse e l'ambiente.

La trasparenza e la responsabilità del governo di impresa sono fondamentali per garantire che le finalità di beneficio comune siano integrate nella missione aziendale, con particolare attenzione allo scopo sociale, al coinvolgimento degli stakeholder e alla trasparenza delle politiche e delle pratiche adottate. Per quanto riguarda i lavoratori, è necessario esaminare le relazioni con dipendenti e collaboratori in termini di retribuzioni, benefit, formazione, opportunità di crescita personale.

Infine, l'analisi dell'impatto ambientale della società deve considerare l'intero ciclo di vita dei prodotti e dei servizi, includendo l'uso di risorse, l'energia, le materie prime e il consumo e il fine vita dei prodotti stessi.

Questo approccio permette di avere una visione completa e bilanciata dell'efficacia delle pratiche aziendali in termini di sostenibilità e responsabilità sociale. La relazione annuale di impatto deve essere pubblicata sul sito internet della società e depositata presso la Camera di Commercio insieme al bilancio annuale.

La legge prevede, inoltre, che in caso di mancato perseguimento delle finalità di beneficio pubblico, la società sia soggetta alla normativa in materia di pubblicità ingannevole e alle disposizioni del Codice di consumo.

L'obiettivo della norma non è stato quello di creare un nuovo tipo di società ma di integrare quelle già esistenti per rispondere alla necessità di uniformare le aziende che intendono perseguire una duplice finalità: benefica e a scopo di lucro¹⁴

Di conseguenza, possono essere società benefit le società di persone, le società di capitali e le società cooperative. Sono escluse le imprese sociali (disciplinate dal D.lgs. 155/2006), le società di mutuo soccorso (di cui alla L. 3818/1886) e le cooperative sociali (di cui alla L. 381/91)¹⁵.

¹⁴ Meoli, M. (2017), Società Benefit. Eutekne, schede di aggiornamento

¹⁵ Meoli, M. (2017), Società Benefit. Eutekne, schede di aggiornamento

1.3.4 Differenze tra B Corp e Società Benefit

Il concetto di impresa responsabile, come si è visto, ha portato all'affermazione di nuovi strumenti per coniugare la ricerca del profitto con obiettivi di impatto positivo sulla società e sull'ambiente: le B Corp certificate e le società benefit.

Le B Corp certificate sono aziende che soddisfano standard elevati di responsabilità sociale, ambientale e trasparenza, come descritto nei paragrafi precedenti. Le società benefit, invece, rappresentano una forma giuridica specifica, nata per rendere legalmente vincolante la scelta di perseguire scopi lucrativi e finalità di beneficio comune.

Sebbene entrambe le forme condividano principi fondamentali, esistono alcune differenze che verranno analizzate in questo paragrafo¹⁶.

Sia le B Corp certificate che le società benefit richiedono che gli amministratori considerino non solo gli interessi degli azionisti, ma anche quelli degli *stakeholder*, evidenziando così un impegno verso una responsabilità sociale più ampia. Inoltre, entrambe sono tenute a pubblicare una relazione annuale per valutare l'impatto complessivo delle loro attività.

Tuttavia, le differenze principali tra le due sono le seguenti:

- Valutazione della performance: le B Corp certificate sono sottoposte a verifica da parte di B Lab attraverso il B Impact Assessment (BIA), mentre le società benefit effettuano un'autovalutazione, basandosi su uno standard esterno scelto autonomamente.
- Utilizzo del marchio: Le B Corp Certificate possono utilizzare il marchio e il logo "*Certified B Corp*" e ricevono supporto da B Lab, un vantaggio che non è previsto per le società benefit;
- Riconoscimento giuridico: mentre qualsiasi impresa può richiedere la certificazione B corp, la forma giuridica di società benefit è attualmente regolamentata solo in alcuni Paesi.

¹⁶ <https://www.societabenefit.net/b-corp-e-societa-benefit-tabella-comparativa/>

Capitolo 2: Analisi strutturata della letteratura

2.1. Introduzione

Dopo aver analizzato la normativa e il contesto relativo alle società benefit, il presente capitolo si concentra su un'analisi strutturata della letteratura esistente sull'argomento. Per l'analisi della letteratura è stato adottato un procedimento specifico (Agostini, Chiucchi, Giuliani, 2020) che ha permesso di individuare gli articoli più pertinenti per questo elaborato. Il capitolo è articolato in due sezioni principali. Nella prima sezione viene descritta la metodologia di analisi adottata, mentre nella seconda vengono approfondite tre categorie individuate attraverso lo spoglio e l'esame degli articoli selezionati.

2.2. Metodologia di analisi

Il presente paragrafo ha lo scopo di evidenziare la metodologia di analisi utilizzata per lo spoglio degli articoli presenti in letteratura riguardanti le società benefit.

Analizzare la letteratura permette di sintetizzare le caratteristiche dell'argomento e le relative peculiarità.

Il presente elaborato è stato svolto seguendo un metodo di lavoro che prevede di selezionare ed analizzare gli articoli trovati a seguito dell'inserimento di una specifica stringa di ricerca. Innanzitutto, va precisato che sono state utilizzate due banche dati: *Scopus* e *Web Of Science*. *Scopus* è una banca dati citazionale creata dall'editore Elsevier. Una banca dati bibliografica è un archivio digitale che raggruppa una serie di documenti che possono essere articoli scientifici, atti di congressi etc.

La banca dati *Web of Science*, chiamata anche con l'acronimo WOS, è l'evoluzione del primo database citazionale realizzato in ambito accademico (UniFi, s.d.). Il funzionamento di WOS è molto simile a quello di *Scopus*.

Il primo passo è stato individuare la stringa di parole-chiavi per la ricerca degli articoli che trattassero della correlazione tra società benefit e l'impatto benefico ed economico.

La stringa di analisi utilizzata è stata la seguente: ("Benefit corporation" OR "B Corp" OR "public benefit corporations") AND ("social value" OR "social impact" OR "economic

performance" OR "financial performance" OR "financial benefits" OR "stakeholder engagement" OR "shared value" OR "profitability" OR "economic impact" OR "economic growth" OR "community development").

La stessa stringa è stata utilizzata sia in Scopus che in Web Of science (WOS). Scopus ha fornito 62 articoli mentre WOS 152. Gli articoli individuati sono stati poi rielaborati considerando una serie di criteri. In particolari si è tenuto conto delle seguenti variabili:

- Sono stati compresi tutti gli anni di pubblicazione degli articoli (attraverso l'opzione "year");
- Sono state selezionate sei aree tematiche ("subject area"): Business, Management and Accounting; Decision Sciences; Social Sciences; Economics, Econometrics and finance; Environmental Science; Multidisciplinary.
- Gli articoli sono stati limitati solamente a quelli scritti in inglese ("Language") eliminando quelli in altre lingue;
- Sono stati selezionati solo gli articoli, con la funzione ("document type: articles"), che sono stati pubblicati in riviste scientifiche ("source type: journals").

L'applicazione di questi criteri ha ristretto il numero di articoli: 38 in Scopus e 122 in WOS. L'analisi fin qui condotta ha considerato tutti gli articoli pubblicati secondo le categorie sopra indicate. Si è deciso poi di concentrarsi sugli articoli pubblicati dal 2016 in poi poiché la disciplina delle società benefit in Italia è stata introdotta nel 2016.

Tabella 1: Anno di pubblicazione degli articoli selezionati in Scopus e Web Of Science

Anno di pubblicazione	n. di articoli selezionati in Scopus e Web Of Science
2012	2
2013	4
2014	4
2015	6
2016	12
2017	10
2018	6
2019	9
2020	12
2021	14
2022	25
2023	16
2024	12
Totale articoli	132

L'attenzione si è così focalizzata su 116 articoli andando a verificare tramite l'analisi di ciascun abstract la relativa pertinenza al tema del presente elaborato.

Sono stati eliminati 96 articoli poiché non ritenuti sufficientemente pertinenti al tema.

I restati 20 articoli sono stati analizzati e suddivisi per categorie tematiche.

Le categorie tematiche individuate sono tre:

1. Modelli di business delle società benefit: si analizza la struttura operativa e i modelli di business adottati dalle società benefit;
2. Governance e sostenibilità: si esplorano le pratiche di governance e le strategie per la sostenibilità che influenzano le società benefit nel raggiungere i loro obiettivi sociali ed economici;
3. Creazione di valore sociale ed economico: si evidenzia la correlazione e il bilanciamento tra gli obiettivi economici e gli impatti sociali e ambientali nei confronti degli *stakeholder*;

Di seguito si propone un'analisi dei contenuti individuati e suddivisi per le categorie tematiche sopra citate.

2.3. Modelli di business delle società benefit

“Un modello di business descrive la logica attraverso la quale un’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore” (Osterwalder A., Pigneur, Y. 2020 p. 15-16)¹⁷.

Per costruire un buon modello di business è necessario considerare vari elementi legati al sistema di offerta, al mercato target e alla struttura aziendale (Parolini, C. 2020, p. 7)¹⁸. Nel presente paragrafo verrà approfondita la tematica dei modelli di business specifici delle società benefit, con particolare attenzione alla letteratura esistente sull’argomento e secondo la metodologia descritta nella relativa sezione.

La letteratura evidenzia le logiche istituzionali presenti nel contesto delle società benefit, definite come l’insieme di valori, norme, regole e pratiche che guidano persone e organizzazioni in determinati contesti sociali, culturali o economici¹⁹.

Tali logiche influenzano il processo decisionale, fornendo linee guida per le scelte aziendali. Nelle organizzazioni possono esistere diverse logiche istituzionali e nel caso delle società benefit emergono principalmente la logica del mercato e la logica sociale.

La logica del mercato punta a massimizzare il profitto, mentre la logica sociale pone al centro il benessere della società e dell’ambiente.

Questa combinazione genera una nuova tipologia di organizzazione, spesso definita dalla letteratura come organizzazione ibrida, che integra obiettivi economici e sociali attraverso la creazione di valore condiviso²⁰. La creazione di valore condiviso implica che le società benefit generino benefici sia economici che sociali per tutte le parti interessate, includendo dipendenti, comunità e ambiente, anziché focalizzarsi esclusivamente sul profitto per gli azionisti. Tale duplice missione consente alle società benefit di superare la tradizionale dicotomia tra profitto e responsabilità sociale, integrando entrambe le dimensioni in un’unica strategia aziendale. Lo scopo benefico da raggiungere può

¹⁷ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2020). Creare modelli di business: Un manuale pratico ed efficace per ispirare chi deve creare o innovare un modello di business. Edizioni Lswr.

¹⁸ Parolini, C. (2020). Business planning. Dall’idea al progetto imprenditoriale. Edizione Pearson

¹⁹ Thornton, Patricia H., William Ocasio, and Michael Lounsbury, *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process* (Oxford, 2012; online edn, Oxford Academic, 23 May 2013), <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>

²⁰ Boffa, D. Imprenditorialità sociale e organizzazioni ibride. Le Benefit Corporation e le Società Benefit come modelli di impresa socialmente responsabile. In *IV Forum Internazionale del Gran Sasso* (p. 107).

consistere in uno specifico atto di beneficenza oppure la minimizzazione degli impatti negativi delle attività produttive (Levillain & Segrestain, 2019). Nonostante ci possano essere diversi modi per fare del bene, ciò che accomuna tutte le società che hanno deciso di adottare la forma giuridica di società benefit è la scelta di garantire la credibilità del loro impegno verso i propri obiettivi sociali o ambientali e proteggerli da pretese future di maggiori profitti a discapito del lato sociale (Levillain & Segrestain, 2019).

Tuttavia, la contemporanea presenza di logiche contrastanti rappresenta una sfida per le società benefit in quanto devono affrontare il rischio di sbilanciarsi verso un obiettivo a scapito dell'altro. La letteratura evidenzia che queste difficoltà vengono gestite attraverso politiche aziendali appositamente adottate, tra cui prevalgono le pratiche di assunzione mirate e la gestione delle sfide di governance

Le società benefit attribuiscono grande importanza alla selezione del personale, cercando persone con competenze ed esperienze che rispecchino la missione sociale ed economica dell'organizzazione. Inoltre, i dipendenti devono essere allineati all'idea di "fare del bene" per la comunità, contribuendo a creare un'identità organizzativa collettiva che rafforzi la missione aziendale (Sharmellu, R., Tomczyk, D. 2023).

Uno studio svolto su diverse *benefit corporations* tra cui Home Care Associates of Philadelphia, Groennfell Meadery etc. (Sharmellu, R., Tomczyk, D. 2023) ha evidenziato che la cultura organizzativa ricopre un ruolo importante affinché una società con doppia missione possa essere proficua.

La cultura organizzativa è costituita dall'insieme di valori, norme, opinioni e conoscenze condivisi dalle persone che operano nell'azienda e trasmessi ai nuovi membri come il modo corretto di pensare e comportarsi (DAFT R.L., 2014)²¹. La duplice funzione della cultura organizzativa consiste in una integrazione interna e l'altra di adattamento esterno (Costantini, A. I meccanismi e la cultura organizzativa, p. 368). L'integrazione interna fa riferimento alla capacità di definire le relazioni interne all'azienda, modelli di comportamento e rafforzamento di un'identità collettiva. L'adattamento esterno riguarda la capacità dell'azienda di relazionarsi all'ambiente esterno per raggiungere gli obiettivi predeterminati. Le società benefit integrano nel proprio modello di business la responsabilità sociale di impresa che comporta la scelta di adottare un approccio

²¹ DAFT R.L., Organizzazione aziendale, Maggioli Editore, Rimini, 2014.

orientato a lungo termine evitando di incorrere nella miopia manageriale (Fasan, M. 2019).

2.4. Governance e sostenibilità

I meccanismi di corporate governance hanno l'obiettivo di definire le regole di funzionamento di un'azienda delineando i ruoli e le responsabilità all'interno della stessa²².

Gli amministratori devono considerare sia gli interessi finanziari degli azionisti, sia l'impatto delle loro decisioni su stakeholder più ampi, inclusi dipendenti, comunità locali e ambiente. Inoltre, l'adozione di standard di valutazione indipendenti e la pubblicazione di rapporti annuali aumentano la trasparenza e la responsabilità aziendale (Levillain & Segrestin, 2019). Le società benefit devono superare le sfide di governance, ovvero le difficoltà e gli ostacoli che le organizzazioni affrontano nel gestire i sistemi di governance. Gli articoli accademici²³ hanno definito un nuovo modello di governance adattato alle esigenze di quelle società che decidono di perseguire il duplice fine.

Il nuovo modello di governance²⁴ si basa su tre pilastri:

1. La definizione di uno scopo all'interno del proprio statuto giuridico;
2. L'impegno degli azionisti e degli amministratori a perseguire lo scopo prefissato senza preferire gli interessi di profitto personali;
3. Creazione di una specifica responsabilità con riferimento alle azioni intraprese (*accountability*) per garantire l'impegno preso.

L'elemento chiave²⁵ di una società che decide di intraprendere la strada verso obiettivi benefici è l'obbligo di modificare il proprio statuto, se già costituita.

Di norma, le legislazioni prevedono l'obbligo di maggioranza degli azionisti della società per poter modificare lo Statuto. Nel contesto italiano questo è previsto dall'articolo 2436 del Codice civile che prevede la delibera dell'assemblea straordinaria, il controllo dal notaio e infine l'iscrizione e deposito presso il registro delle imprese.

²² <https://www.tuttoambiente.it/commenti-premium/governance-aziendale/>

²³ Serres C. Hudon M. Maon F. Social corporations under the spotlight: a governance perspective. (2022).

K. Levillain, B. Segrestin. European management Journal 37 (2019) 637-647

²⁴ K. Levillain, B. Segrestin (2019)

²⁵ K. Levillain, B. Segrestin (2019)

Questi passaggi garantiscono che la pubblicazione dello scopo benefico sia a disposizione di tutti e soprattutto stabile nel tempo ma anche un elemento di difficile modificazione.

L'obiettivo del management è evitare una *mission drift* che consiste nel rischio di allontanarsi dagli obiettivi aziendali a causa del conflitto tra lo scopo sociale-ambientale e la razionalità manageriale che dà priorità agli obiettivi economico-finanziari (Ferlito, R., & Faraci, R. 2021)²⁶.

Per quanto riguarda il secondo punto, ovvero l'impegno degli amministratori e degli azionisti nello scopo, esso garantisce la rinuncia da parte degli azionisti di poter sollevare reclami contro gli amministratori poiché hanno deciso di rinunciare alla parte del profitto per privilegiare la parte sociale. Gli amministratori possono e devono tenere conto dello scopo benefico quando prendono le loro decisioni poiché hanno l'obbligo di considerare l'impatto che le loro scelte avranno sulla capacità dell'azienda di raggiungere i suoi obiettivi. Il consiglio di amministrazione è tenuto a equilibrare le richieste degli stakeholder esterni, propensi all'ottica di sostenibilità e generazione di impatto positivo senza tener conto dei rischi economici, con le esigenze dell'organizzazione interna (Ferlito, R., & Faraci, R. 2021).

Infine, il controllo sulle attività della società si basa su nuovi meccanismi di responsabilità per garantire che lo scopo sia effettivamente preso in considerazione nella condotta aziendale (Levillain, K. 2019). La trasparenza diventa un elemento chiave per aumentare la fiducia degli stakeholder e per migliorare le proprie pratiche (Ventura, 2022). La richiesta di maggiore trasparenza ha portato le organizzazioni ibride a includere nella loro corporate governance anche la diffusione di informazioni non finanziarie. Spesso questa disclosure²⁷ è volontaria e ha lo scopo di ridurre l'asimmetria informativa tra l'impresa e i suoi interlocutori, migliorandone la reputazione sociale e rafforzandone la legittimità nel perseguire la propria duplice missione (Argento et al. 2019).

Per rendicontare la propria attività vengono utilizzati diversi strumenti a seconda di quanto previsto dalla legislazione vigente nello Stato in cui la società ha sede. Per esempio, le *benefit corporations* devono adottare uno standard di valutazione esterno all'azienda e

²⁶ Ferlito, R., & Faraci, R. (2021). Sostenibilità e sistemi di Corporate Governance delle società benefit: il caso Illycaffè. *Corporate Governance and Research & Development Studies-Open Access*, (2).

²⁷ Il termine disclosure si riferisce alla comunicazione delle informazioni di un'azienda agli stakeholder (Filisetti D., 2024, La nuova era del disclosure management: l'integrated narrative reporting. Wolters Kluwer)

includere tutti i criteri ambientali, sociali e di governance. Nel Delaware, Stati Uniti, le aziende possono scegliere il proprio modo di valutare i progressi compiuti per raggiungere lo scopo, a condizione che essi possano essere tradotti in obiettivi operativi misurabili (Levillain, K. 2019).

Tuttavia, qualsiasi sia la metodologia utilizzata, i report finali devono essere pubblicati annualmente e devono presentare oltre i risultati ottenuti anche le strategie e gli investimenti effettuati nel corso dell'anno e quelli da attuare per l'anno successivo.

La normativa italiana ha previsto con la Legge di Bilancio 2016 l'obbligo di redigere ogni anno una relazione da depositare assieme al bilancio dove viene valutato l'impatto generato utilizzando uno standard esterno e vengono elencati gli obiettivi specifici e le azioni adottate dagli amministratori per raggiungerli.

Le Società benefit non godono di particolari incentivi fiscali o finanziari e questo garantisce che la scelta di perseguire anche finalità di pubblico beneficio sia basata prevalentemente su considerazioni etiche e strategiche. Questo sottolinea l'importanza della leadership aziendale nel promuovere un cambiamento culturale interno orientato alla sostenibilità e al beneficio comune (Del Baldo, 2019).

Sul fronte della sostenibilità, le società benefit sono leader nell'adozione di pratiche innovative per ridurre l'impatto ambientale. Tra queste abbiamo la scelta di passare all'utilizzo di fonti di energia rinnovabili, l'implementazione di processi produttivi a basse emissioni di carbonio e la promozione dell'economia circolare²⁸.

Tali iniziative contribuiscono a limitare il cambiamento climatico e rappresentano allo stesso tempo un vantaggio competitivo nel mercato globale (Ventura, 2022).

2.5. Creazione di valore sociale ed economico

Le società benefit rappresentano un'innovazione nel panorama imprenditoriale in quanto esse dimostrano che è possibile combinare profitti economici e impatti positivi sulla società andando così a superare le sfide del capitalismo tradizionale.

²⁸L'economia circolare è un modello di produzione e consumo in cui i materiali e i prodotti esistenti vengono condivisi, noleggiati, riutilizzati, riparati e riciclati il più a lungo possibile.
(<https://www.europarl.europa.eu/topics/it/article/20151201ST005603/economia-circolare-definizione-importanza-e-vantaggi>)

La loro missione ibrida risponde alla necessità di fronteggiare una responsabilità sociale, fornendo soluzioni a problemi globali senza però rinunciare del tutto ad avere un ritorno economico. Infatti, Ventura (2022) sottolinea che, nonostante l'apparente contraddizione con i principi economici classici, molti imprenditori scelgono consapevolmente di sacrificare parte dei profitti immediati per perseguire obiettivi di lungo termine. Adottando pratiche sostenibili, queste organizzazioni migliorano la propria reputazione, attirando clienti e investitori attenti ai criteri ESG²⁹ (Environmental, Social, Governance). In un contesto economico orientato alla sostenibilità, queste imprese si posizionano come leader di innovazione e responsabilità (Levillain & Segrestin, 2019).

Le società benefit non si limitano a mitigare gli impatti negativi delle loro attività, ma puntano a creare benefici tangibili per la società e l'ambiente. Questo si traduce in iniziative come la promozione di pratiche sostenibili, il miglioramento delle condizioni di lavoro e lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi orientati al benessere collettivo.

La creazione di valore sociale ed economico si manifesta in varie dimensioni che riflettono sia i benefici diretti per la comunità che quelli derivanti dall'adozione di pratiche aziendali sostenibili. Esse adottano il modello della "*triple bottom line*³⁰" che bilancia l'impatto economico, sociale e ambientale delle attività aziendali (Stecker, 2016).

Dal punto di vista sociale, le SB introducono un cambio di paradigma che consente alle imprese di affrontare problemi locali e globali come la sostenibilità ambientale e l'uguaglianza sociale.

Le aziende ricoprono così il ruolo di agenti di cambiamento sociale in quanto le SB utilizzano metodi innovativi per orientare le aziende verso una responsabilità nei confronti di lavoratori, comunità e ambiente.

Questo modello è eccezionalmente efficace a mostrare cose che altri non vedono, come il

²⁹ I criteri ESG sono parametri utilizzati per valutare la performance di un'azienda o di un investimento in termini di sostenibilità e responsabilità sociale. Questi ricoprono ruoli sempre più importanti nel mondo della finanza poiché aiutano gli investitori e le aziende a prendere decisioni che considerano fattori economici, impatti ambientali, sociali e di governance. (<https://www.esg360.it/environmental/esg-tutto-quello-che-ce-da-sapere-per-orientarsi-su-environmental-social-governance/>)

³⁰ La Triple Bottom Line è un modello di sostenibilità che valuta la performance di un'azienda considerando tre aspetti: il profitto, le persone e il pianeta. Questo approccio ha lo scopo di aiutare le imprese a bilanciare crescita economica, equità sociale e rispetto ambientale, favorendo un modello di business sostenibile nel lungo periodo (Alhaddi Hanan (2015), Triple Bottom Line and Sustainability: A literature Review)

ruolo delle imprese nella salvaguardia delle risorse naturali e nella stabilità delle comunità locali (Collins & Kahn, 2016). Le società benefit non si limitano a creare valore sociale, ma dimostrano che la sostenibilità può coesistere con la redditività economica.

Gli strumenti di valutazione introdotti dalle SB, come il sistema BIA, aiutano le imprese a sviluppare strategie che migliorino il rendimento finanziario nel lungo termine (Collins & Kahn, 2016).

Infine, la creazione di valore si collega strettamente all'innovazione. Attraverso l'integrazione di nuove tecnologie e pratiche sostenibili, le SB possono favorire la transizione verso un'economia più equa e resistente. Come evidenziato da Clark e Vranka, l'adozione del modello SB rappresenta una dimostrazione pratica che il profitto e l'impatto sociale non sono obiettivi incompatibili, ma elementi complementari di un modello imprenditoriale avanzato.

Il modello delle società benefit consente alle aziende di attrarre investimenti a lungo termine da parte di investitori interessati a generare impatti positivi insieme al ritorno economico (Stecker, 2016) in quanto la crescente consapevolezza dei consumatori riguardo alla sostenibilità ha reso il modello delle società benefit particolarmente attraente per il mercato, favorendo una maggiore fidelizzazione dei clienti (Nigri & Baldo, 2018).

Capitolo 3: Analisi dei risultati, case study Vettorello S.r.l. SB

3.1. Introduzione

Nel capitolo precedente, si è svolto un approfondito spoglio della letteratura disponibile sull'argomento delle società benefit, suddividendo i contributi in tre categorie tematiche principali. Questa suddivisione ha permesso di definire le società benefit aiutando a comprendere le diverse prospettive metodologiche da esse adottate e come esse cercano di creare valore sia economico che sociale.

In questo capitolo, si intende passare da un'analisi teorica ad una più pratica, attraverso l'analisi di un caso concreto. L'obiettivo è quello di esaminare un caso studio ponendolo in relazione alle tre categorie tematiche identificate nel capitolo dedicato all'analisi della letteratura. Tale approccio consentirà di verificare come le tematiche emerse nella letteratura trovino riscontro nella pratica.

L'azienda oggetto del caso studio è Vettorello S.r.l SB, società dedita al settore metalmeccanico operante nel territorio trevigiano. Vettorello S.r.l SB è la dimostrazione di come si può conciliare l'aspetto di beneficio pubblico all'interno della propria attività ordinaria. In particolare, è doveroso evidenziare come sia riuscita a integrare nell'industria di costruzioni meccaniche elementi di sostenibilità rendendola così un buon esempio di società benefit.

3.2. Vettorello S.r.l Società Benefit

Vettorello S.r.l Società Benefit è una società di capitali con sede legale in Via Nuova Trevigiana n.91 a Casale sul Sile in provincia di Treviso.

L'azienda nasce nel 1969 quando Luigi e Giovanni Vettorello, tornati in Italia dopo un'esperienza lavorativa come operai all'estero, diedero vita alla loro prima officina meccanica di precisione.

Negli anni 2000 Vettorello S.r.l. passò sotto la direzione dei figli di Luigi Vettorello, Domenico e Sonia, posizionandosi come società a responsabilità limitata con unico socio il cui oggetto sociale era l'attività di costruzioni meccaniche e lavori di meccanica generale per conto di terzi. Oggi Vettorello S.r.l SB è specializzata nelle lavorazioni meccaniche di precisione per l'asportazione del truciolo, nella progettazione ed installazione di centrali

idroelettriche e nella costruzione di macchine speciali³¹.

Vettorello S.r.l. nel 2008 ha dato via a un progetto laterale rispetto al proprio core business, ha creato la divisione Vettorello Water Energy. L'obiettivo di questa divisione parallela è di operare nel settore idroelettrico seguendo sempre la linea della sostenibilità creando turbine di varie tipologie. Inoltre, Vettorello S.r.l. ha avuto un ruolo rilevante nella costituzione nel 2015 della rete Hydro Power Net.

La *mission* aziendale risulta così formulata *"la nostra missione è orientata verso un mondo in cui tutta l'energia sia prodotta in modo responsabile e sostenibile per la vita sulla terra"*.

Hamel ha definito la missione aziendale come l'identità profonda e immutabile dell'impresa e rappresenta lo scopo che informa il modello di business³².

La visione aziendale, invece, è quello che l'azienda vuole diventare e rappresentare in futuro, identifica in sostanza l'obiettivo da raggiungere³³. La *vision* aziendale di Vettorello S.r.l. SB è la seguente: *"Crediamo in un mondo più sostenibile nel quale l'energia è l'elemento fondamentale per gli uomini e le loro imprese"*.

Infine, il motto della società è rappresentato da una frase chiave *"produrre valore attraverso i valori"*.

L'idea di perseguire finalità legate alla sostenibilità per Vettorello fu una scelta strategica in un momento di crisi. La CEO Sonia Vettorello ha raccontato che l'azienda si è trovata in un momento di difficoltà dove è passata da grandi fatturati ad una riduzione drastica attorno al 2008, in seguito alle varie crisi che c'erano al tempo. A questo punto i due fratelli, Sonia e Domenico, iniziarono a fare ricerche di mercato per trovare una nuova strada per il futuro della società. Da qui, l'idea di immettersi nel mercato dell'energia rinnovabile. Riuscirono a sfruttare le loro competenze metalmeccaniche per progettare nuovi macchinari destinati all'idroelettrico. Ad oggi, dopo tanti anni, Vettorello S.r.l. sta riuscendo a raccogliere i risultati della scelta effettuata anni fa.

Orientata da sempre verso pratiche più sostenibili, Vettorello S.r.l. decide nel 2021 di trasformarsi in Società Benefit, abbracciando l'impegno di perseguire una duplice finalità: scopo di lucro e scopo benefico. Sonia Vettorello ha affermato che la scelta di trasformarsi in società benefit è nata dall'esigenza di inserire un elemento che vincolasse anche i futuri

³¹ Vettorello S.r.l. – Azienda <https://www.vettorellosrl.it/azienda/>

³² HAMEL G., Leader della rivoluzione, Il sole 24 ore, 2001.

³³ Bagnoli C., Economia aziendale tra tradizione e innovazione, 2010.

amministratori sul piano ambientale, sociale ed economico. In particolare, hanno voluto che le finalità di sostenibilità non rimanessero solo un desiderio dei fondatori o che in qualche modo rimanesse solo una buona pratica aziendale ma che potesse essere elemento caratterizzante della società stessa.

3.2.1 *Modello di business di Vettorello S.r.l SB*

Vettorello S.r.l SB ha sviluppato un modello di business che integra innovazione tecnologica, sostenibilità e responsabilità sociale, mantenendo come attività principale la progettazione, costruzione e manutenzione di impianti industriali.

Nata come azienda specializzata in costruzioni meccaniche e lavori di meccanica generale per conto di terzi, ha successivamente ampliato il proprio raggio d'azione costituendo una seconda divisione di lavoro operante nel settore idroelettrico. Le due divisioni cooperano tra di loro dando vita ad una sinergia che adotta due strategie diverse sul mercato. Per quanto riguarda la sezione metalworking, Vettorello opera su commessa al fine di ridurre le scorte del magazzino e di conseguenza eventuali sprechi che ne potrebbero derivare. La business unit Vettorello Water Energy, invece, lavora sulla produzione di impianti idroelettrici formati da turbine con la soluzione "*chiavi in mano*" che consiste nel seguire direttamente tutte le fasi di produzione dall'inizio fino al servizio di assistenza post-vendita.

Nel 2021 l'azienda, decidendo di diventare società benefit, ha cambiato il proprio Statuto sociale³⁴ per implementarlo con le finalità benefiche da perseguire, così come previsto dalla normativa sulle società benefit. Si delinea così un oggetto sociale più ampio costituito oltre che dalle attività di costruzioni meccaniche, progettazione e manutenzione di impianti per l'industria di energia elettrica, progettazione e costruzione di impianti elettrici oleodinamici ed elettronici anche da una serie di specifiche finalità di beneficio comune.

Vettorello S.r.l SB si è impegnata a perseguire tramite le sue attività economiche principali

³⁴ Lo Statuto sociale è parte integrante dell'atto costitutivo di una qualsiasi società e rappresenta il documento dove viene descritto in modo dettagliato l'organizzazione e il funzionamento dell'azienda. Per modificare lo Statuto di una società è necessaria la delibera dell'assemblea dei soci e il verbale viene redatto dal notaio (art. 2480 c.c.).

le seguenti finalità benefiche:

- a. Integrazione di buone pratiche nei processi produttivi in grado di rispettare i principi di sostenibilità ambientale e sociali tenendo conto del risparmio energetico, della valutazione di inquinamento, di una diffusione dell'economia circolare e dell'utilizzo di risorse rinnovabili;
- b. Proteggere diritti e doveri dei dipendenti garantendo loro sicurezza e una buona formazione aiutandoli a sviluppare le proprie competenze e potenzialità;
- c. Consentire l'opportunità di confronto e di interazione con altre imprese per contribuire a migliorare gli impatti ambientali e sociali facendo gioco di squadra;
- d. Promuovere attività ed eventi in collaborazione con soggetti terzi per diffondere le proprie pratiche in tema di sostenibilità.

Vettorello ha idee chiare su quello che vuole fare e come lo vuole fare. Tutta l'organizzazione è improntata su un equilibrio tra economia e sostenibilità.

Ancor prima di diventare società benefit, Vettorello S.r.l. SB misurava i suoi impatti ambientali già nel 2015 quando decise di iniziare a adottare gli standard GRI³⁵ (*Global Reporting Initiative*). Vettorello S.r.l. adottò questi standard per stilare il proprio report di sostenibilità che venne pubblicato sul proprio sito web. Il primo report di sostenibilità è stato creato e pubblicato nel 2019. Il report è costituito da una premessa iniziale rappresentata da una dichiarazione dell'amministratore delegato di allora, Domenico Vettorello e successivamente da quattro macrocategorie: l'azienda, l'impatto sociale, l'impatto ambientale e il marketing e la comunicazione. È stata dedicata una parte anche alla correlazione degli obiettivi aziendali a quelli dell'Agenda 2030 e una nota a parte allo specifico uso degli standard GRI per la stesura del report. L'anno 2019 rappresentò per Vettorello un anno di svolta in quanto oltre a raggiungere i primi cinquanta anni di attività, segnò anche un passo fondamentale sul fronte della trasparenza nei confronti dei soggetti terzi. Vettorello ha scelto come propria strategia quella di investire in settori di energie rinnovabili, nell'industria del riciclaggio e nel trasporto con fune e questa ha rappresentato una conferma economica alla loro scelta strategica che gli ha permesso di consolidare il proprio posizionamento in un mercato sempre più attento alla sostenibilità.

³⁵ Gli standard GRI consistono in una metodologia per misurare i propri impatti sul piano economico, sociale e ambientale. Hanno l'obiettivo di fornire una panoramica sugli effetti positivi e negativi in relazione alla sostenibilità creati dall'azienda. (Standard GRI, s.d.).

L'integrazione tra crescita economica e responsabilità ambientale è il fulcro del modello di business di Vettorello, che punta a generare valore non solo per l'azienda, ma anche per la comunità e il contesto in cui opera.

3.2.2 Governance e sostenibilità di Vettorello S.r.l. SB

La governance di Vettorello S.r.l. SB è strutturata per garantire un equilibrio tra crescita economica, sostenibilità ambientale e responsabilità sociale.

L'azienda adotta una policy aziendale³⁶ orientata alla sostenibilità, che si basa su un approccio integrato tra innovazione tecnologica e rispetto per l'ambiente. L'innovazione è il tema chiave dell'attività stessa e Vettorello la promuove costantemente ma sempre con un occhio di riguardo per l'ecosistema. L'azienda ha instaurato un legame con il territorio in cui si trova garantendo una presenza attiva nel settore sociale.

L'elemento chiave della governance di Vettorello è il codice etico, che definisce i valori e i principi fondamentali dell'azienda. Questo documento guida l'operato della società e si fonda su:

- Equità e imparzialità: ogni decisione aziendale tutela la dignità e il valore delle persone, evitando discriminazioni di qualsiasi tipo.
- Integrità e onestà: l'azienda garantisce un ambiente di lavoro sicuro e rispettoso.
- Valore delle risorse umane: viene promossa la formazione continua per sviluppare competenze individuali e incentivare la responsabilità personale.
- Correttezza e trasparenza: tutte le attività aziendali sono tracciabili e svolte nell'interesse dell'azienda, garantendo informazioni chiari e accessibili.
- Riservatezza: i dati aziendali sono protetti e utilizzati solo per fini interni.
- Responsabilità ambientale: Vettorello adotta misure per ridurre il proprio impatto ambientale, promuovendo una strategia sostenibile a lungo termine³⁷.

Il coinvolgimento degli stakeholder è un altro elemento della governance aziendale in quanto rappresenta il mezzo per raggiungere gli obiettivi.

Vettorello ha instaurato un rapporto di fiducia con soggetti che hanno interessi connessi

³⁶ La policy aziendale è un insieme di regole che hanno l'obiettivo di regolamentare il funzionamento interno dell'azienda stessa in modo che ci sia una linea comune da seguire per garantire coerenza con i valori aziendali e conformi alle normative vigenti (policy aziendale: a cosa serve e come redigerla, 2024).

³⁷Vettorello S.r.l, Relazione di sostenibilità (2019)

direttamente o indirettamente alle sue attività. In particolare, ha individuato come suoi stakeholder gli enti pubblici, i fornitori, Assindustria veneto centro, i dipendenti, i clienti, i sindacati, i consulenti, le banche, l'elettricità futura, le reti di impresa e le scuole³⁸. Questa grande rete consente di creare sinergie per migliorare l'impatto sociale e ambientale delle attività aziendali.

La figura 2 rappresenta una tabella presente all'interno del rapporto di sostenibilità del 2019 di Vettorello. Lo scopo della figura è di rappresentare come l'azienda si relaziona con i suoi stakeholder. Per ogni tipologia di stakeholder viene indicata la modalità di coinvolgimento, l'area di competenza e la frequenza. Si evince che lo stakeholder con cui l'azienda ha maggior contatto è rappresentato dai propri dipendenti e dai fornitori.

Il contatto con i dipendenti avviene con frequenza giornaliera e tramite bacheche, incontri e contatto diretto in sede. Quello con i fornitori, invece, è rappresentato oltre che da un contatto diretto in sede presso i fornitori anche da contatti telefonici, via e-mail, social network e sito web.

Infine, Vettorello rendiconta le proprie attività e i relativi impatti attraverso il report di sostenibilità con cadenza biennale, redatto secondo gli Standard GRI, e la Relazione di Impatto, introdotta con la trasformazione in società benefit. Quest'ultima, obbligatoria per legge, viene redatta annualmente e depositata presso il Registro delle imprese insieme al bilancio di fine anno.

La Relazione di Impatto rappresenta uno strumento per misurare e documentare gli effetti delle attività aziendali in relazione agli obiettivi di beneficio comune dichiarati nello Statuto. La prima relazione di impatto è stata redatta e pubblicata nel 2021, in concomitanza con la trasformazione della società in società benefit.

Il documento si apre con una lettera del presidente, che introduce i contenuti e si rivolge agli stakeholder. Segue una descrizione della storia della società e delle sue attività, con particolare attenzione alle certificazioni ottenute. La sezione centrale è strutturata attorno alle quattro finalità di beneficio comune, per ciascuna delle quali vengono evidenziate le azioni intraprese e i risultati raggiunti. Il report si conclude con la definizione degli obiettivi futuri, a testimonianza dell'impegno dell'azienda verso un miglioramento continuo.

³⁸ Vettorello S.r.l SB, Relazione di sostenibilità (2019)

Attraverso una governance responsabile e strutturata, Vettorello S.r.l. SB integra obiettivi economici e di beneficio comune, rafforzando il proprio ruolo di azienda innovativa e sostenibile.

Il coinvolgimento degli stakeholders [102-40] [102-43]

Stakeholder	MODALITA' DI COINVOLGIMENTO	COMPETENZA	FREQUENZA
CLIENTI	Fiere	Area Commerciale	Settimanale
	Contatto diretto in sede Presso il cliente	Direttore Commerciale Sviluppo Produzione Controllo Qualità	
	Contatto telefonico / e-mail		
	Social network	Marketing e Comunicazione	
	Sito web		
DIPENDENTI	Bacheche	Area Amministrativa	Giornaliera
	Incontri	Area Risorse Umane	
	Contatto diretto in sede	Tecnico Controllo Qualità	
FORNITORI	Contatto diretto in sede Presso il fornitore	Acquisti e Logistica	Giornaliera
	Contatto telefonico / e-mail	Area Amministrativa Area Commerciale Acquisti e Logistica	
	Social network	Marketing e Comunicazione	
	Sito web		
CONSULENTI	Contatto telefonico / e-mail	Area Risorse Umane	Settimanale
	Incontri	Direzione Vettorello Dipendenti	
	Contatto diretto in sede		
BANCHE	Contatto telefonico / e-mail	Area Finanza	Mensile
	Contatto diretto	Direzione Vettorello	
SCUOLE	Contatto diretto in sede	Risorse Umane	Trimestrale
	Incontri presso gli Istituti	Marketing e Comunicazione	
RETI D'IMPRESA	Incontri	Direttore Commerciale Sviluppo Produzione	Semestrale
	Contatto telefonico / e-mail		
ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA	Contatto telefonico / e-mail	Risorse Umane	Settimanale
	Incontri	Direzione Vettorello	
ENTI PUBBLICI	Contatto telefonico / e-mail	Area Finanza	Mensile

Figura 2: Coinvolgimento degli stakeholders (Rapporto di sostenibilità, 2019)

3.2.3 Creazione di valore economico e sociale di Vettorello S.r.l. SB

Vettorello S.r.l. SB ha costruito il proprio modello di business sulla convinzione che la sostenibilità e la responsabilità sociale siano il fondamento per una crescita duratura e per la creazione di valore, non solo in termini economici, ma anche sociali e ambientali. Questa visione si è concretizzata con la sua trasformazione in società benefit, un cambiamento che ha rafforzato l'impegno a perseguire finalità di beneficio comune parallelamente agli obiettivi economici. La creazione di valore da parte dell'azienda, quindi, non si limita al profitto, ma si estende alla valorizzazione del territorio, delle persone e delle risorse naturali.

Dal punto di vista economico, Vettorello ha adottato una strategia di diversificazione dei suoi investimenti in settori strategici caratterizzati dalla possibilità di generare impatto positivo sull'ambiente e sulle comunità.

Investire in energie rinnovabili, ad esempio, ha permesso all'azienda di rispondere alle crescenti richieste di soluzioni eco-compatibili, riducendo la dipendenza da risorse non rinnovabili e contribuendo alla creazione di un futuro energetico sostenibile. L'impegno sul fronte del riciclaggio ha permesso di creare nuove opportunità economiche, migliorando l'efficienza dei processi aziendali e generando valore in relazione all'ottica dell'economia circolare.

Gli investimenti fatti da Vettorello hanno comportato un aumento del fatturato dal 2015 al 2019³⁹ a dimostrazione del fatto che puntare sulle attività che migliorano gli impatti economici, sociali ed ambientali ha portato al successo economico. Inoltre, Vettorello S.r.l. SB ha dato vita nel 2021 ad una terza business unit la quale si occupa di progettare e costruire macchine commissionate dagli istituti italiani di ricerca fisica e astrofisica⁴⁰.

Un altro aspetto della creazione di valore economico è la gestione responsabile delle risorse. Vettorello ha saputo ottimizzare i propri processi produttivi, ridurre gli sprechi e migliorare l'efficienza energetica, non solo per motivi economici, ma soprattutto per minimizzare l'impatto ambientale.

Sul piano sociale, Vettorello si è distinta per il suo impegno verso il benessere e lo sviluppo delle proprie risorse umane. L'azienda ha creato un ambiente di lavoro inclusivo e sicuro,

³⁹ Report di sostenibilità 2019

⁴⁰ Rapporto di sostenibilità 2022-2023

in cui i diritti dei lavoratori sono tutelati e le opportunità di crescita sono concrete. Vettorello si impegna attivamente nella formazione professionale dei suoi dipendenti, offrendo percorsi di aggiornamento continuo e favorendo l'acquisizione di nuove competenze. Uno degli obiettivi che Vettorello si è posta è quello di ridurre la disparità di genere nel settore metalmeccanico, oggi ancora prettamente caratterizzato dal genere maschile. In particolare, la società si è posta l'obiettivo di favorire l'assunzione di personale femminile in ottica di osservare l'obiettivo numero 10 dell'Agenda 2030.

Sonia Vettorello ha dichiarato che la società sta ideando un nuovo progetto rivolto a ragazzi e ragazze con l'obiettivo di aiutare i giovani a scoprire lavori alternativi rispetto a quelli tradizionali. In sostanza, Vettorello si pone come obiettivo quello di aiutare le ragazze, in primis, ma soprattutto i giovani, a scoprire delle possibili competenze che possiedono ma che non hanno ancora avuto modo di identificare e di prendere in considerazione. Per Vettorello il capitale umano femminile è fondamentale, seppur ancora oggi poco presente nel settore metalmeccanico, non solo per i direttori aziendali ma per tutta l'azienda.

Per promuovere la conoscenza del settore alle nuove generazioni, Vettorello ha ideato il programma "Scegli il tuo domani, con Vettorello una settimana per immaginarlo". Quest'ultimo è rivolto agli studenti degli Istituti Tecnici superiori di Treviso – Padova – Venezia che vengono ospitati dal team Vettorello per conoscere le nuove figure professionali dell'industria metalmeccanica. Vettorello organizza contest, fornisce testimonianze e organizza visite in azienda. L'azienda ha puntato nel creare relazioni consolidate con le scuole del territorio in modo da creare un flusso continuo di scambio di informazioni. Secondo Sonia Vettorello l'azienda è responsabile per il territorio che la circonda e per questo ritiene che sia fondamentale dare la possibilità agli studenti di avere una prospettiva per il futuro: *"Se dovessimo guardare i costi e i benefici in base a quanti studenti sono venuti a svolgere i percorsi di PCTO qui e quanti poi alla fine sono venuti effettivamente a lavorare non mi conviene, ma il fine non è quello ma è il fatto che l'azienda è responsabile anche di restituire al territorio e quindi al mondo della scuola, dei ragazzi, una possibilità di una prospettiva di un futuro. Il solo fatto che gli studenti sappiano che esiste questa azienda e questa possibilità per noi rappresenta un obiettivo raggiunto"*.

La responsabilità sociale dell'azienda non si limita però al suo interno; essa si estende anche alla comunità locale. Vettorello ha intrapreso numerosi progetti di supporto sociale, collaborando con enti pubblici, scuole e organizzazioni locali. In questo contesto, l'azienda

ha implementato l'iniziativa di promozione dell'utilizzo ragionato delle risorse idriche e dell'adozione delle risorse rinnovabili. Tra i suoi progetti è doveroso evidenziare le Olimpiadi della Meccatronica e le conferenze sul tema dell'idroelettrico nelle scuole.

Un segno distintivo di Vettorello è il suo interesse nei confronti dei suoi stakeholder. Vettorello cerca costantemente di ideare programmi di coinvolgimento dei suoi stakeholder per poter trarre da essi feedback e necessità per migliorare la strategia di sostenibilità aziendale. Tra gli strumenti utilizzati vi è quello dell'analisi di materialità⁴¹. La prima analisi è stata svolta nel 2019 e prevedeva di coinvolgere gli stakeholder in una valutazione riguardante le attività svolte dall'azienda e confrontarle poi con quella fatta dalla direzione aziendale. È stato ideato un questionario volto a valutare i temi materiali impattanti a livello economico e di governance, sociale e ambientale. Nel 2019 l'analisi di materialità ha evidenziato che sia per gli stakeholder che per Vettorello, gli argomenti ritenuti molto importanti sono quelli a livello economico e di governance. La stessa analisi è stata svolta anche nel 2020 ma i risultati sono stati diversi: i temi prioritari sono quelli di natura sociale. Vettorello ha individuato una catena di valore per i propri stakeholder. La catena di valore di Vettorello è così formata:

1. Materie prime sostenibili: utilizzo di materiali riciclati da parte di aziende esterne.
2. Processo produttivo efficiente: introduzione della Lean production, ossia una costante ottimizzazione dei processi produttivi per un miglioramento continuo.
3. Logistica sostenibile: utilizzo di auto elettriche per ridurre al minimo l'inquinamento e richiesta di prodotti da fornitori locali per favorire la creazione di una rete nel territorio e allo stesso tempo diminuire gli impatti ecologici;
4. Minimizzare gli sprechi: adozione di lavorazioni su commessa per ridurre le scorte;
5. Energia elettrica da rinnovabile e autoproduzione: presenza di impianto fotovoltaico che alimenta l'azienda;
6. Educazione ambientale: incontri aziendale e sensibilizzazione all'utilizzo di fonti rinnovabili. Questo permette di diffondere costantemente all'interno dell'azienda gli obiettivi che si vogliono raggiungere.

⁴¹ "L'analisi di materialità è il processo che, attraverso il coinvolgimento continuo e diretto degli stakeholder, consente di identificare e valutare le tematiche che sono prioritarie per tutti i portatori di interesse di un'impresa." (ESG360, www.esg360.it)

In conclusione, Vettorello S.r.l. SB crea valore in modo integrato, cercando di avere un profitto e allo stesso tempo riuscire a creare valore anche per i propri dipendenti, le comunità locali e l'ambiente. L'adozione di un modello di business che integra la sostenibilità come leva strategica e il continuo impegno verso il beneficio comune dimostrano come un'azienda possa perseguire obiettivi economici senza compromettere la responsabilità sociale e ambientale.

Conclusioni

Questa tesi ha esplorato l'evoluzione delle società benefit, cercando di rispondere alla domanda centrale della ricerca: in che modo questa forma giuridica consente di bilanciare la creazione di valore economico con la generazione di impatti sociali e ambientali positivi?

Attraverso l'analisi normativa, l'esplorazione delle origini di tale forma giuridica, la revisione della letteratura e il caso studio di Vettorello S.r.l. SB, è emerso che le società benefit rappresentano un modello imprenditoriale innovativo, capace di integrare il profitto con finalità di beneficio comune.

L'adozione di questa forma giuridica impone alle imprese di dichiarare il proprio impegno verso la sostenibilità e di dimostrarlo concretamente attraverso pratiche di governance responsabili, trasparenza e misurazione dell'impatto.

Si è dimostrato come Vettorello avesse deciso ancor prima dell'esistenza di questa forma giuridica di perseguire obiettivi di miglioramento sostenibile. Seppur posizionata in un settore industriale, Vettorello S.r.l. SB è riuscita a confermare la teoria secondo la quale è possibile conciliare le finalità di profitto con quelle di beneficio pubblico senza creare un ostacolo alla crescita economica ma rappresentando una leva strategica per il successo aziendale. L'azienda ha saputo integrare sostenibilità e innovazione nel proprio modello di business, rafforzando la fiducia degli stakeholder e migliorando la propria competitività.

Tuttavia, il modello delle società benefit presentano anche delle sfide poiché riuscire a trovare il giusto equilibrio tra interessi economici e sociali non è sempre facile. Inoltre, la mancanza di incentivi fiscali specifici e la necessità di trasparenza impongano alle imprese un impegno costante per mantenere la propria mission e la fiducia del mercato.

In conclusione, questo elaborato dimostra che le società benefit possono effettivamente rappresentare una risposta concreta alle esigenze di un'economia più sostenibile e inclusiva ma questo dipende soprattutto da come l'azienda opera all'interno e all'esterno. Non è sufficiente trasformarsi in società benefit ma è necessario ideare costantemente nuovi modi per raggiungere gli scopi benefici dichiarati nello Statuto. Il loro sviluppo futuro dipenderà dalla capacità di dimostrare che il valore generato non è solo etico, ma anche strategico e vantaggioso per la crescita economica nel lungo termine.

BIBLIOGRAFIA

- Argento D., Grossi G., Persson K., Vingren T. (2019). Sustainability disclosures of hybrid organizations: Swedish state-owned enterprises. *Meditari Accountancy Research*, 27(4): 505-533. DOI: 10.1108/MEDAR-07-2018-0362
- Bagnoli, C. (2019). Economia aziendale tra tradizione e innovazione. Giuffrè Francis Lefebvre.
- Cetindamar, D. (2018). Designed by law: Purpose, accountability, and transparency at benefit corporations. *Cogent Business & Management*, 5(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1423787>
- Collins, J. L., & Kahn, W. N. (2016). The hijacking of a new corporate form? Benefit corporations and corporate personhood. *Economy and Society*, 45(3-4), 325-349. <https://doi.org/10.1080/03085147.2016.1239342>
- Ferlito, R., & Faraci, R. (2021). Sostenibilità e sistemi di Corporate Governance delle società benefit: il caso Illycaffè. *Corporate Governance and Research & Development Studies-Open Access*, (2).
- Gerardo, U. (2023). Certificazione B-Corp per le imprese: cosa fare per ottenerla. IPSOA, Wolters Kluwer
- Koehn, D., & Hannigan, M. (2016). Stakeholder dialogue speaker series—Are benefit corporations truly beneficial? *Business & Professional Ethics Journal*, 35(2/3), 165-178. <http://www.jstor.org/stable/45149294>
- Ignacio Ferraro, W. M. (2014). Must Milton Friedman Embrace Stakeholder Theory? *Business and Society review*, 37-59.
- Levillain, K., & Segrestin, B. (2019). From primacy to purpose commitment: How emerging profit-with-purpose corporations open new corporate governance avenues. *European Management Journal*, 37(5), 637-647. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.07.002>
- Lund, D. S., & Pollman, E. (2021). The corporate governance machine. *Columbia Law Review*, 121(8), 2563-2634. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=154379364&site=bsi-live>
- Marchini, P. L., Tibiletti, V., Fellegara, A. M., & Mazza, T. (2023). Pursuing a strategy of 'common benefit' in business: The adoption of the benefit corporation

model in Italy. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1481–1503. <https://doi.org/10.1002/bse.3200>

- Marquis, Christopher, Andrew David Klaber, and Bobbi Thomason. "[B Lab: Building a New Sector of the Economy](#)." Harvard Business School Case 411-047, September 2010. (Revised September 2011.)
- Mion, G. (2020). Organizations with impact? A study on Italian benefit corporations reporting practices and reporting quality. *Sustainability*, 12(21), 9038. <https://doi.org/10.3390/su12219038>
- Nigri, G., & Del Baldo, M. (2018). Sustainability reporting and performance measurement systems: How do small- and medium-sized benefit corporations manage integration? *Sustainability*, 10(12), 4499. <https://doi.org/10.3390/su10124499>
- Nigri, G., Del Baldo, M., & Agulini, A. (2020). The Mondora method: Quantum leaders in benefit corporations. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(4), 1–25. <https://doi.org/10.1515/erj-2019-0309>
- Riolfo, G. (2020). The new Italian benefit corporation. *European Business Organization Law Review*, 21, 279–317. <https://doi.org/10.1007/s40804-019-00149-9>
- Serres, C., Hudon, M., & Maon, F. (2022). Social corporations under the spotlight: A governance perspective. *Journal of Business Venturing*, 37(3), 106192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2022.106192>
- Sharmelly, R., & Tomczyk, D. (2023). Integrating competing institutional logics by benefit corporations: Challenges and practices. *Journal of General Management*. <https://doi.org/10.1177/03063070231206533>
- Stecker, M. J. (2016). Awash in a sea of confusion: Benefit corporations, social enterprise, and the fear of 'greenwashing.' *Journal of Economic Issues*, 50(2), 373–381. <https://www.jstor.org/stable/26606065>
- Steingard, D., & Gilbert, J. C. (2016). The benefit corporation: A legal tool to align the interests of business with those of society; An interview with Jay Coen Gilbert, co-founder, B Lab. *Business & Professional Ethics Journal*, 35(1), 5–15. <http://www.jstor.org/stable/44074867>
- Tu, K. V. (2016). Socially conscious corporations and shareholder profit. *George Washington Law Review*, 84(1), 121–

181. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=113276805&site=bsi-live>

- Ventura, E. (2022). *European Business Organization Law Review*, 23(3), 603–632.
- Victoravich, L. M., Hamilton, A. L., Kim, S. S., & Cohen, N. A. (2023). Reflections on the roles of governance and leadership in profit-for-purpose companies: A European–United States comparative perspective. *European Management Journal*, 41(3), 337–344. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.05.002>
- Lupoi A. (2016). L'attività delle Società Benefit. ISSN 0391-1888

SITOGRAFIA

- Assobenefit <https://assobenefit.org/>
- B Lab Europe <https://bcorporation.eu>
- Commissione Europea. (2011). *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*. Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo. Bruxelles. Recuperato da <https://ec.europa.eu>
- Gazzetta Ufficiale. (2015). *Legge 208/2015, commi 376-384*. Recuperato da <https://www.gazzettaufficiale.it>
- Giannone, C. (2021, 30 novembre). *Dobbiamo ancora credere alla teoria che esistano mercati azionari buoni?* Il Sole 24 Ore. Recuperato da <https://www.ilsole24ore.com>
- Maurizio, M. (2017). *Società Benefit*. Eutekne. Recuperato da <https://www.eutekne.it>
- Maryland general assembly <https://mgaleg.maryland.gov/mgaweb/site/laws/StatuteText?article=gca§ion=5-6C-05&enactments=False&archived=False>
- Michelon, G. (2012). *Shareholder*. Dizionario di Economia e Finanza, Treccani. Recuperato da https://www.treccani.it/enciclopedia/shareholder_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29
- Randstad Italia. (2024, 26 agosto). *Policy aziendale: a cosa serve e come redigerla*. Recuperato da <https://www.randstad.it/gestione-risorse-umane/gestione-del-personale/policy-aziendale-a-cosa-serve-e-come-redigerla/>
- SB Vettorello S.r.l. (s.d.). *Report di Sostenibilità 2022-2023*. Recuperato da <https://www.vettorellosrl.it/azienda/sostenibilita/>
- SB Vettorello S.r.l. (s.d.). *Report di Sostenibilità 2019*. Recuperato da <https://www.vettorellosrl.it/azienda/sostenibilita/>
- SB Vettorello S.r.l. (s.d.). *Report di Sostenibilità 2020-2021*. Recuperato da <https://www.vettorellosrl.it/azienda/sostenibilita/>
- Senato della Repubblica. (2015, 17 aprile). *Disegno di Legge: Disposizioni per la diffusione di società che perseguono il duplice scopo di lucro e di beneficio*

comune. Recuperato da <https://www.senato.it>

- Società benefit – sito di informazione sulle società benefit
<https://www.societabenefit.net/>
- Società benefit: un nuovo modo di fare impresa (2020)
<https://www.altalex.com/guide/societa-benefit>
- Standard GRI. (s.d.). *GRI Standards – Traduzioni Italiane*. Recuperato da <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-italian-translations/>
- Treccani. (s.d.). *Stakeholder*. Recuperato da <https://www.treccani.it/enciclopedia/stakeholder/>
- Università di Firenze (UniFi). (s.d.). *Web of Science (WOS)*. Recuperato da <https://formstudelearning.unifi.it/mod/book/view.php?id=1092&chapterid=121>
- Wikipedia. (s.d.). *Scopus (base di dati)*. Recuperato da [https://it.wikipedia.org/wiki/Scopus_\(base_di_dati\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Scopus_(base_di_dati))
- One Plenitude Magazine. Da sostenibile a rigenerativa: l'economia di comunità.
<https://corporate.eniplenitude.com/it/one-plenitude-magazine/sostenibilita/cambiamento-climatico-sfide-aziende/economia-sostenibile-rigenerativa#:~:text=L'obiettivo%20dell'economia%20rigenerativa,al%20ripristino%20degli%20ecosistemi%20danneggiati.>