



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

B Corp: un Nuovo Modello di Business
per la Mobilità Sostenibile.
Il Caso del Gruppo Maganetti

Matteo Ferioli

Pavia, March 31, 2022
Volume 13 - N. 1/2022

DOI: 10.13132/2038-5498/13.1.53-73

www.ea2000.it
www.economiaaziendale.it


PaviaUniversityPress

B Corp: un Nuovo Modello di Business per la Mobilità Sostenibile. il Caso del Gruppo Maganetti

Matteo Ferioli

Dipartimento di Economia,
Università degli studi
dell'Insubria. Varese. ITALY

Corresponding Author:

Matteo Ferioli
University of Insubria
Via Monte Generoso, 71. 21100
Varese. Italy.
matteo.ferioli@uninsubria.it

Cite as:

Ferioli, M. (2022). B CORP: un Nuovo Modello di Business per la Mobilità Sostenibile. il Caso del Gruppo Maganetti. *Economia Aziendale Online*, 13(1), 53-73.

Section: Refereed Paper

Received: Dicembre 2021
Published: 31/03/2022

ABSTRACT

Lo scopo di questo articolo è investigare come il Gruppo Maganetti, ovvero l'unica "B Corp" certificata italiana appartenente al settore della logistica e dei trasporti, abbia affrontato la sfida della mobilità sostenibile. Poiché le B Corp sono ancora poco discusse in letteratura, questa analisi ha l'obiettivo di approfondire quest'area di ricerca per proporre una più profonda comprensione dell'argomento. I trasporti e la mobilità di persone e merci rivestono un ruolo strategico essenziale per lo sviluppo economico e, allo stesso tempo, sono i settori che contribuiscono maggiormente alla creazione di forti impatti negativi sulla società, sulla salute umana e sull'ambiente. In base ai dati a disposizione è stato possibile affermare che il Gruppo Maganetti, diventando una B Corp certificata e una società benefit, è stato in grado di adottare un modello di business sostenibile e di sviluppare soluzioni utili a generare profitti e, allo stesso tempo, consentire cambiamenti sociali, fisici e ambientali, in linea con l'approccio *Triple Bottom Line* (tripla linea di fondo). Le strategie adottate hanno considerato sia le esigenze di movimento e trasporto, che la necessità di ridurre gli impatti prodotti sulla società, l'economia e l'ambiente naturale. Inoltre, dall'analisi è emerso che esse sono in linea con gli aspetti aziendali dei principi di mobilità sostenibile e con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) delle Nazioni Unite.

The aim of this article is to investigate how the Maganetti Group, the only Italian Certified "B Corp" belonging to the logistics and transport sector, has faced the challenge of sustainable mobility. Since the B Corps are still little discussed in the literature, the analysis aims to deepen this area of research to propose a deeper understanding of the topic. Transport and the mobility of people and goods play an essential strategic role for economic development, and, at the same time, they are the sectors that contribute the most to the creation of negative impacts on society, human health, and the environment. Based on the data available, it can be stated that by becoming a certified B Corp and a benefit corporation, the Maganetti Group has managed to adopt a sustainable business model and develop solutions to generate profits and allow social, physical, and environmental changes. In line with the Triple Bottom Line approach. The strategies adopted by the group considered both the needs of movement and transport and the need to reduce the impacts produced on society, the economy, and the natural environment. Furthermore, the analysis showed that they are aligned with the corporate aspects of the sustainable mobility principles and the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs).

Keywords: B Corp, società benefit, responsabilità sociale d'impresa, RSI, mobilità sostenibile, logistica sostenibile, trasporti sostenibili, sostenibilità, caso di studio.

1 – Introduzione

Il settore dei trasporti ricopre un ruolo strategico fondamentale per lo sviluppo dell'economia e, al tempo stesso, è il maggiore responsabile dell'inquinamento e degli impatti negativi prodotti sull'ambiente, sulla salute umana e sulla società (Socco, 2010; Marfoli, 2013; Moradi & Vagnoni, 2018; European Environment Agency, 2020; D'Ambra *et al.*, 2021). Ad oggi, più del 50% della popolazione mondiale e il 75% di quella europea vive in aree urbane (Moradi & Vagnoni, 2018). La mobilità di persone e merci in queste aree sta diventando sempre più dominante; infatti, entro il 2030 si prevede che il trasporto privato su strada aumenterà del 45% (Verboven & Boccardo, 2010). L'inquinamento prodotto dalla mobilità non sostenibile rappresenta il 25% delle emissioni di CO₂ responsabili del cambiamento climatico, delle quali il 58% sono imputabili al trasporto di persone (Moradi & Vagnoni, 2018). Esso è il responsabile del surriscaldamento globale e di forti cambiamenti climatici; infatti, l'*Agenzia Europea per l'Ambiente* (EEA) e *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) hanno dichiarato che, negli ultimi centocinquanta anni, la temperatura media è aumentata di circa 1°C in Europa e 0,8°C a livello globale (Istat, 2020).

Le sostanze nocive prodotte dai gas di scarico dei veicoli e introdotte nell'ambiente generano alti costi esterni per la società, non solo in termini monetari; infatti, esse sono responsabili dell'attrattività delle città per i turisti e della qualità dell'ambiente e della vita dei cittadini (Vergragt & Brown, 2007; Hickman, Hall & Banister, 2013; Moradi & Vagnoni, 2018; Maltese, Gatta & Marcucci, 2021). Per questo motivo, la sostenibilità del settore dei trasporti rappresenta un tema che negli anni ha creato preoccupazioni ed è stato un argomento che ha prodotto ampi dibattiti scientifici e politici (Marfoli, 2013). Nonostante il tema sia stato largamente discusso e i trasporti siano stati riconosciuti come un elemento utile per il raggiungimento dello sviluppo sostenibile, si è rivelato difficile trovare soluzioni capaci di unire il bisogno di effettuare trasporti con la necessità di sviluppo sostenibile (Holden, Gilpin & Banister, 2019). Nel 2011, il *Libro Bianco della Commissione Europea* riconobbe che non era ancora stato realizzato un sistema di mobilità sostenibile (Commissione Europea, 2011b); una possibile motivazione risiede nel fatto che esso rappresenta l'obiettivo più impegnativo e complicato per raggiungere lo sviluppo sostenibile (Holden, Gilpin & Banister, 2019).

È quindi fondamentale che le imprese, specialmente quelle appartenenti al settore della mobilità, svolgano le proprie attività economiche in modo sostenibile, adottando nuove soluzioni in grado di soddisfare le esigenze della società (Crane & Matten, 2021). Le B Corp rappresentano un modello di business che considera le aspettative di tutti gli *stakeholders* (Burger-Helmchen & Siegel, 2020); esse possono essere considerate una soluzione per gestire sia l'urgenza di responsabilità sociale, che la necessità di generare profitti (Gazzola *et al.*, 2019).

Per questo motivo, la *domanda di ricerca* di questo *paper* è quella di *investigare come il Gruppo Maganetti, ovvero l'unica B Corp certificata italiana appartenente al settore della logistica e dei trasporti, abbia affrontato la sfida della mobilità sostenibile.*

Poiché le B Corp sono ancora poco discusse in letteratura, l'analisi ha l'obiettivo di approfondire quest'area di ricerca per proporre una più profonda comprensione dell'argomento.

L'articolo è strutturato in quattro parti. La Sezione 2 fornisce una revisione della letteratura. In primo luogo, si analizzerà la definizione del concetto di responsabilità sociale d'impresa secondo diversi autori e istituzioni. Successivamente, verrà illustrato il motivo per cui la essa è diventata una necessità per la sopravvivenza nel lungo termine, specialmente nel periodo post pandemico. In secondo luogo, si parlerà delle B Corp e delle differenze esistenti tra le società benefit e le B Corp certificate. Infine, verrà illustrato il concetto di "mobilità sostenibile", i suoi principi e le possibili soluzioni suggerite dalla letteratura. Nella Sezione 3 verrà presentata la metodologia utilizzata per analisi, l'approccio scelto e le modalità di campionamento dei dati.

Nella Sezione 4 saranno presentati i risultati dell'analisi e verrà effettuato un confronto con la letteratura illustrata nella prima sezione al fine di mostrare quali sono i punti in comune e le differenze. Infine, la Sezione conclusiva illustrerà i principali risultati, le implicazioni per la letteratura e la pratica, i limiti dello studio e le possibili future direzioni per la ricerca.

2 – Analisi della letteratura

2.1 – Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) e l'idea che le imprese abbiano responsabilità nei confronti della società, esiste da oltre cento anni. La RSI nacque nel 1920 nella società americana, quando l'idea che l'etica sociale fosse necessaria per l'armonia dell'industria iniziò a prendere il posto dell'etica individuale (Hoffman, 2007). La nascita della RSI fu quindi influenzata dalle caratteristiche della società e dall'emergere di grandi corporations moderne (Hoffman, 2007). I manager delle grandi aziende pubbliche cominciarono a rendersi conto che la responsabilità sociale poteva essere uno strumento per legittimare le loro posizioni nella società (Hoffman, 2007).

Nonostante i primi concetti di responsabilità sociale risalgono agli anni '20, essa venne formalizzata in letteratura durante gli anni '50 (Gazzola, 2012b). Patrick Murphy definì quegli anni come l'"era della consapevolezza" in quanto la RSI venne sempre più riconosciuta e un maggior numero d'impresе vennero coinvolte negli affari della comunità (Carroll, 2008). Da allora, si è sempre più discusso di RSI in letteratura. I numerosi scandali ambientali e finanziari, i fallimenti del mercato azionario e il lento sviluppo economico hanno portato negli anni alla sua evoluzione (Gazzola, 2012b), trasformandola da una nozione ristretta ad un concetto ampio (Arru & Ruggieri, 2016). Ad oggi non esiste una singola definizione di RSI, ma assume diverse interpretazioni a seconda della cultura in cui è applicata (Mazurkiewicz, 2004; Romolini, Fissi & Gori, 2014; Feng & Ngai, 2020).

Per descrivere il concetto di RSI, la letteratura fa spesso riferimento a tre principali definizioni.

A – La Commissione Europea definì la RSI come: "*the responsibility of enterprises for their impacts on society*" (Commissione Europea, 2011a, p.6). Con questa definizione, la Commissione Europea volle dare importanza non solo agli aspetti ambientali, ma anche a tutti gli impatti che le imprese hanno sulla società. Pertanto, per essere considerate "sostenibili", è necessario che le imprese collaborino con tutti gli stakeholder e considerino le preoccupazioni sociali, ambientali, dei diritti umani, etiche e dei consumatori nelle loro strategie di business (Commissione Europea, 2011a). Lo scopo delle imprese dovrebbe quindi essere quello di massimizzare il valore condiviso sia per i propri azionisti, che per la società; inoltre, esse dovrebbero identificare e prevenire i possibili impatti negativi sulla società (Commissione Europea, 2011a).

B – La Business for Social Responsibility (BSR) – un'organizzazione di esperti di business sostenibile che lavora con le imprese leader a livello mondiale, fornendo loro consigli ed iniziative. BSR mira a costruire un mondo sostenibile per creare valore nel lungo termine – definì la RSI come la gestione di un'impresa orientata per:

to meet or exceed the ethical, legal, commercial and public expectations that the company has towards business. CSR is seen by leadership companies as more than a collection of discrete practices or occasional gestures or initiatives motivated by marketing, public relations, or other business benefits. Rather, it is viewed as a comprehensive set of policies, practices, and programs that are integrated throughout business operations, and decision-making processes that are supported and rewarded by top management" (Mazurkiewicz, 2004, p.4).

C – Infine, la Banca Mondiale, definì la RSI come

the commitment of business to contribute to sustainable economic development - working with employees, their families, the local community and society at large to improve the quality of life, in ways that are both good for business and good for development" (Ward, 2004, p.3).

Ricordo che la Banca Mondiale è un'istituzione finanziaria internazionale che opera in tutte le principali aree di sviluppo. Essa è composta da due specifiche istituzioni: la Banca Internazionale per la Ricostruzione e lo Sviluppo (BIRS) e l'Agenzia Internazionale per lo Sviluppo (IDA o AIS). Oltre a fornire prodotti finanziari, aiuta i paesi a condividere e applicare conoscenze e soluzioni innovative.

Dall'analisi di queste definizioni è possibile affermare che per responsabilità sociale si fa riferimento alla necessità di integrare gli aspetti sociali ed ambientali nelle attività economiche e finanziarie delle imprese. Perciò l'adozione di attività e pratiche di RSI, oltre all'investimento economico, rappresenta una strategia che prevede di includere considerazioni sociali, etiche e ambientali, migliorando i processi, le risorse, le competenze e quindi gli elementi competitivi (Arru & Ruggieri, 2016). Ciò significa che, per formulare le loro strategie, è necessario che le imprese adottino l'approccio *Triple Bottom Line* (TBL) (Crane & Matten, 2021), secondo il quale il valore creato è basato su tre pilastri: prosperità economica, qualità ambientale e giustizia sociale (Gazzola, 2012a; Gazzola & Mella, 2004). Le attività di RSI devono essere intraprese con un'ottica di lungo termine per mostrare i loro benefici; infatti, esse non avranno un ritorno immediato sulla società e l'ambiente (Arru & Ruggieri, 2016).

La RSI comprende cinque dimensioni (Dahlsrud, 2008; Nave, Ferreira, 2019):

1. dimensione *ambientale*: cioè la responsabilità verso l'ambiente naturale;
2. dimensione degli *stakeholder*: ovvero la responsabilità nei confronti di tutti i gruppi di stakeholder;
3. dimensione della *volontarietà*: essa comprende tutte le azioni non previste dalla legge;
4. dimensione *economica*: ovvero gli aspetti relativi all'operatività aziendale, quelli socioeconomici e finanziari;
5. dimensione *sociale*: ovvero il rapporto esistente tra la società e le imprese.

Dal momento che le imprese possono essere considerate come attori economici sociali che interagiscono in un ambiente sociale, è necessario che la loro attività sia volta alla produzione di valore condiviso e sostenibile (Mella, 2021, Cap. 9; Gazzola & Mella, 2012). La necessità di creare un valore condiviso per l'impresa e la società fu riconosciuta nel 2011 da Michael Porter e Mark Kramer nel loro libro intitolato *Creating Shared Value* (2011). Secondo gli autori, siccome l'attività imprenditoriale e la società sono collegate, anche il successo delle imprese e il benessere della società lo sono. Ciò significa che, per essere competitivi nel lungo termine, è necessario che le imprese generino valore condiviso individuando ed ampliando i legami esistenti tra progresso economico e sociale, nel rispetto delle leggi e degli standard etici (Porter, Kramer, 2011). I due Autori spiegarono che, creando valore condiviso, le imprese avrebbero beneficiato di una maggiore competitività nel lungo termine, basata su innovazione e crescita. Inoltre, essi suggerirono alle imprese di creare valore economico e sociale sfruttando le risorse ambientali. È importante sottolineare che il valore condiviso non deve essere visto solo come valore redistribuito dalle imprese nella società, ma come un aumento del "valore economico e sociale complessivo". Perciò, la volontà di creare questo tipo di valore dovrebbe guidare gli investimenti nelle loro comunità (Porter & Kramer, 2011). Secondo gli autori, le attività di RSI delle imprese, avendo una debole connessione con il *business*, si focalizzerebbero principalmente sull'aumento della reputazione. In questo modo, esse risulterebbero difficili da mantenere e

giustificare nel lungo termine. Invece, il valore condiviso, essendo parte integrante della redditività, costituisce una parte fondamentale della competitività di un'impresa. Questo significa che, per avere successo nel lungo termine, le imprese dovrebbero cooperare con la società e adottare comportamenti socialmente responsabili per la creazione di valore condiviso (Porter & Kramer, 2011).

Negli ultimi decenni, la RSI è diventata un concetto largamente discusso, sia in letteratura, che da molte aziende (Lyon *et al.*, 2018). I quattro aspetti più affrontati dalle teorie contemporanee riguardano (Nave & Ferreira, 2019):

- a) la necessità di integrare i bisogni sociali nelle strategie delle imprese;
- b) la necessità di contribuire alla società attraverso politiche eticamente corrette;
- c) il raggiungimento di obiettivi che assicurino profitti a lungo termine;
- d) il potere imprenditoriale e necessità di farne un utilizzo responsabile.

L'evoluzione dei sistemi di valori ha reso il mercato sempre più competitivo (Gazzola, 2012b) e gli *stakeholder* si sono dimostrati maggiormente interessati alle pratiche di gestione sostenibile (Joshi & Rahman, 2015; Kantar, 2020). Infatti, negli ultimi decenni, i consumatori sono diventati sempre più esigenti ed inclini ad acquistare prodotti e servizi dalle imprese che rispettano i valori etici, sociali e l'ambiente (Joshi & Rahman, 2015; Kantar, 2020). Questo venne anche confermato da quanto emerse dal rapporto "*Special Eurobarometer 501: Attitudes of European citizens towards the environment*" della Commissione Europea, secondo il quale il 94% degli intervistati dichiarò che la protezione ambientale era "personalmente importante per loro" e il 53% la considerò "molto importante" (Kantar, 2020). L'autore riporta che, secondo i cittadini europei, la fonte più rilevante di problemi ambientali deriva dal cambiamento climatico (53%), dalla crescente quantità di rifiuti (46%) e dall'inquinamento atmosferico (46%); la Commissione europea dichiarò che i risultati rimasero coerenti durante gli ultimi cinque anni e che, secondo i consumatori europei, gli impatti ambientali negativi potrebbero essere ridotti modificando le proprie abitudini di consumo (33%) e le metodologie di produzione e commercio delle imprese (31%). Per questo motivo, la RSI è diventata una necessità per sopravvivere nel lungo termine (Gazzola, 2012b). Essa richiede che le imprese agiscano come sistemi sociali aperti, cioè che integrino le preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro attività economiche e finanziarie (Gazzola, 2012a; Gazzola, 2012b). Come sistemi sociali aperti, le imprese non creano valore solo per i loro azionisti, ma anche per la società in generale, in modo tale da porre le esigenze di quest'ultima alla base dell'attività economica delle imprese. Inoltre, secondo questo concetto, le imprese e la società si influenzano a vicenda. Le prime condizionano la società, ad esempio, modificando l'offerta di lavoro, creando ricchezza e inquinando l'ambiente; mentre la società influisce sulle imprese chiedendo maggiore trasparenza o attraverso azioni di boicottaggio nel caso in cui le loro attività risultassero dannose per la società e per l'ambiente (Meo Colombo, 2021).

Le crescenti pressioni esercitate dalla società civile hanno reso essenziale intraprendere azioni di sostenibilità "sincere" (Nave & Ferreira, 2019) e comunicare agli *stakeholder* gli impatti prodotti sulla società e l'ambiente (Gazzola, 2012a; Lyon *et al.*, 2018). La *comunicazione sociale trasparente* rappresenta un requisito indispensabile per la legittimazione dell'impresa (Gazzola 2012a). Le informazioni e i dati riguardanti la sostenibilità non possono essere resi pubblici attraverso il bilancio di esercizio, in quanto non è, per sua natura, uno strumento efficace di comunicazione degli aspetti non monetari della gestione e utile per una corretta valutazione del rapporto esistente tra impresa e macrosistema (Gazzola & Mella, 2012). Infatti, esso, tradizionalmente, non è idoneo per divulgare i valori etici, i benefici sociali (come la produzione e distribuzione di reddito nelle diverse parti della società) e gli impatti ambientali e territoriali (come, ad esempio, l'occupazione prodotta in una regione) (Gazzola & Mella, 2012). Per questo

motivo, si è reso necessario adottare un nuovo strumento di rendicontazione capace di comunicare il valore creato dagli investimenti effettuati per lo sviluppo sociale e gli effetti prodotti dalle politiche sociali e ambientali delle imprese. Attraverso il “bilancio sociale” (o “bilancio di sostenibilità”) le imprese possono comunicare con gli *stakeholder* e rendicontare il proprio impegno e le proprie azioni finalizzate allo sviluppo e alla crescita sostenibile, rendendo la propria gestione trasparente e spostando l’attenzione, dal valore economico, al valore sociale ed ambientale (Gazzola & Mella, 2012). Questo strumento consente quindi di esprimere i valori e la cultura aziendale, manifestando l’impegno verso il raggiungimento delle aspettative dei diversi *stakeholder* (Gazzola, 2012a).

Le imprese dovrebbero adottare strategie di sostenibilità ed evitare di sfruttare la RSI solo come strumento di marketing per migliorare la propria immagine (c.d. *greenwashing*) (Gazzola, 2012b; Romolini, Fissi & Gori, 2014; Burger-Helmchen & Siegel, 2020). Infatti, esse potrebbero essere motivate a pubblicare solamente informazioni legate agli effetti delle politiche che hanno contribuito a creare un’immagine positiva, utilizzando il bilancio sociale come uno strumento di pubbliche relazioni al posto che uno strumento di rendicontazione non finanziaria (Gazzola & Mella, 2012). Secondo Nave e Ferreira (2019), i consumatori tendono a punire le azioni sostenibili “non sincere”, specialmente quelle compiute con il solo fine di migliorare la reputazione o durante una crisi aziendale. Attraverso il bilancio sociale le imprese devono quindi mostrare sia i risultati che i limiti della loro responsabilità sociale, in modo tale da instaurare un rapporto di fiducia con portatori d’interesse (Gazzola & Mella, 2012).

Anche la pandemia da COVID-19 ha avuto un impatto importante sul concetto di RSI sugli obblighi sociali delle imprese (Pelikánová, Němečková & MacGregor, 2021; Crane & Matten, 2021). In particolare, tale impatto ha evidenziato la necessità di produrre beni e servizi che soddisfino i bisogni della società e ha posto la sfida di ideare nuovi modelli di business capaci di soddisfare i bisogni e gli obiettivi sociali (Crane & Matten, 2021).

2.2 – Società benefit e “B Corp” certificate

In letteratura, alcuni autori fanno riferimento alle “B Corp” senza distinguere tra “società benefit”, la cui forma giuridica è prevista dalla legge, e “B Corp” certificate. La ragione deriva dal fatto che queste ultime possono utilizzare la forma legale di società benefit (Gazzola *et al.*, 2019; Burger-Helmchen & Siegel, 2020). Nonostante questi due tipi di imprese abbiano molte caratteristiche in comune, ritengo utile illustrarne le differenze.

2.2.1 – Società Benefit

Come ha ben evidenziato il “B Lab Europe bcorporation.eu” nell’articolo online “Cosa sono le Società Benefit?” le società benefit nacquero nel 2010 in Maryland (Gazzola *et al.*, 2019; B Lab, 2021) e, ad oggi, rappresentano un tipo di impresa guidata da uno *scopo* anziché dal *mercato* (Mion & Adai, 2020). Esse perseguono obiettivi di profitto, sociali ed ambientali; ciò significa che il loro scopo è anche quello di contribuire positivamente alla società e all’ambiente. Infatti, in letteratura, esse sono definite *organizzazioni ibride* (Mion & Adai, 2020; Riolfo, 2020) perché si collocano tra le aziende profit e non-profit, ovvero quelle che mirano solo al raggiungimento di un “beneficio sociale” (Riolfo, 2020). Le società benefit rappresentano quindi un nuovo modo per gestire sia la necessità di generare profitti, che l’urgenza di responsabilità sociale (Gazzola *et al.*, 2019). Esse possono quindi essere definite come “imprese a scopo di lucro”, che uniscono la teoria degli *shareholder* (supportata dalla teoria neoclassica), la teoria degli *stakeholder* e la teoria della creazione di valore condiviso di Porter e Kramer (Gazzola *et al.*, 2019). Questo significa che le società benefit mirano sia a generare profitti, che a migliorare il benessere della società e l’ambiente naturale (Riolfo, 2020), riducendo gli impatti negativi prodotti su tutti gli

stakeholder (Gazzola *et al.*, 2019). I benefici sociali derivano dalle azioni “responsabili” e “trasparenti” (Riolfo, 2020), ed includono la riduzione degli impatti sui territori, persone, attività culturali, associazioni, patrimonio culturale e altre parti interessate (Riolfo, 2020). Per le imprese sostenibili, la scelta dello status giuridico più adeguato rappresenta una sfida, in quanto esse perseguono sia obiettivi sociali, che finanziari (Mion & Adai, 2020). La forma giuridica di società benefit offre il vantaggio di poter mantenere i propri obiettivi sociali nonostante numerosi passaggi generazionali, quotazioni in borsa, aumenti di capitale e cambi di leadership.

Dal 2014, le società benefit sono regolamentate dal modello normativo di “B Lab”, una società senza scopo di lucro che ha sviluppato la certificazione “B Corp” e ha creato un’infrastruttura che consente il coordinamento di tutte le B Corp certificate sulla rete, creando così una *business community*. Tale modello può essere utilizzato da uno stato come base per lo sviluppo di una nuova legislazione e per l'introduzione di questo tipo di imprese (Gazzola *et al.*, 2019). B Lab ha creato tre iniziative volte a realizzare un'infrastruttura legale, costruire una comunità di “B Corp” certificate e sviluppare un sistema di *rating* chiamato *Global Impact Investing Rating System (GIIRS)* (Mion & Adai, 2020). Ad oggi, gli stati che riconoscono le società benefit sono gli Stati Uniti d’America (solo in 37 stati), l’Italia, la Colombia, l’Ecuador, il Porto Rico, il Perù, il Canada, la Francia e il Ruanda (B Lab, 2021).

Le società benefit fanno parte del piano d'azione europeo per promuovere la crescita economica sostenibile e lo sviluppo delle imprese sociali (Riolfo, 2020). Con l'approvazione della "Legge di Stabilità" n.208 del 28 dicembre 2015, l'Italia è stato il primo paese europeo a riconoscere queste imprese (Gazzola *et al.*, 2019; Mion & Adai, 2020; B Lab, 2021). Questa legge non ha introdotto un nuovo tipo di società, ma ha consentito alle imprese esistenti di inserire nel loro oggetto sociale, sia obiettivi finanziari che sociali (Riolfo, 2020). Infatti, l'articolo 1 (commi 376-384) dichiara che le società benefit sono imprese tradizionali che possiedono standard più elevati in termini di trasparenza, finalità, e responsabilità (Mion & Adai, 2020; Mion, Adai & Bonfanti, 2021). In particolare, la legge dichiara che esse possiedono un duplice scopo, ovvero quello di creare profitti per gli azionisti e impatti positivi per la società e l’ambiente. Il comma 376 individua i beneficiari delle attività delle società benefit, ovvero le persone, le comunità, gli enti e le associazioni, i beni e attività culturali e sociali, l’ambiente e i territori (Riolfo, 2020). Essi includono la pubblica amministrazione e la società civile, i lavoratori, i fornitori, i clienti, i finanziatori e i creditori (Riolfo, 2020). Perciò, è possibile affermare che la loro responsabilità consiste nella creazione di valore condiviso tra gli *stakeholder* finanziari e non finanziari (Mion & Adai, 2020; Mion, Adai & Bonfanti, 2021). Ciò significa che i manager hanno l’onere di valutare le performance finanziarie e, allo stesso tempo, raggiungere gli obiettivi sociali dichiarati (Riolfo, 2020). Infine, per quanto riguarda gli obblighi di trasparenza, la Legge di Stabilità richiede la nomina di un dirigente incaricato di valutare gli impatti prodotti sulla società e verificarne i requisiti di trasparenza (Mion & Adai, 2020; Mion, Adai & Bonfanti, 2021). Attraverso l’utilizzo degli standard di rendicontazione sociale, queste imprese hanno l'obbligo di comunicare annualmente gli impatti sulla società, gli obiettivi sociali raggiunti e le future strategie di sostenibilità. In particolare, il comma 383 stabilisce che esse devono rendere pubblici i bilanci sociali sui loro siti internet.

2.2.2 – B Corp certificate

La certificazione B Corp venne sviluppata nel giugno del 2006 dalla società statunitense no-profit “B Lab” (Gazzola *et al.*, 2019; Burger-Helmche & Siegel, 2020; Blasi & Sedita, 2021; B Lab, 2021). Per ottenere la certificazione, è necessario che le imprese intraprendano un processo di valutazione denominato *B Impact Assessment (BIA)*, il quale stima le loro prestazioni sociali e ambientali, la responsabilità legale e la trasparenza, così come affermato al sito B impact assessment (online). Pertanto, le B Corp certificate possono essere definite come imprese che hanno ottenuto la certificazione B Corp da B Lab (Gazzola *et al.*, 2019). Esse costituiscono il

“movimento B Corps” (B Lab, 2021; Blasi & Sedita, 2021), ovvero un gruppo di imprese operanti a livello mondiale, in molteplici settori, accomunate dalla voglia di cambiare il modo in cui si fa impresa grazie alla loro visione innovativa del concetto di RSI (Burger-Helmchen & Siegel, 2020; Blasi & Sedita, 2021). Il loro obiettivo è quello di generare una concorrenza positiva nel mercato e consentire che le imprese vengano valutate sulla base dell'impatto che hanno prodotto sulla società e sull'ambiente naturale (Gazzola *et al.*, 2019; Burger-Helmchen & Siegel, 2020; Blasi & Sedita, 2021; B Lab, 2021); ciò significa che esse tengono conto delle aspettative di tutti gli *stakeholders*. Durante la prima fase del processo BIA, alle imprese è richiesto di compilare un questionario composto da centocinquanta domande utili a valutare gli impatti prodotti dalle diverse aree aziendali sulla *governance*, gestione delle risorse umane, comunità, ambiente e clienti (Gazzola *et al.*, 2019; Burger-Helmchen & Siegel, 2020). Successivamente, come riportano gli autori citati, B Lab assegna un punteggio per ciascuna area.

I punti assegnati a ciascuna domanda sono oggetto di un percorso di valutazione che è definito dell'area geografica, del settore, delle dimensioni dell'impresa. Infine, le imprese che si sono dimostrate migliori nelle categorie: *best for workers*, *changemakers* e *governance*, possono guadagnare punti extra. Il punteggio finale è chiamato *B Impact Score*, il quale è dato dalla somma di tutti i punteggi ottenuti nelle diverse categorie e può variare da un minimo di 80, ad un massimo di 200 punti. Ad oggi, il punteggio mediano delle imprese tradizionali è 50,9 (B Lab, 2021). Pertanto, è possibile affermare che le B Corp certificate possiedono, in media, un livello di sostenibilità più elevato. Nell'ultima fase del BIA, B Lab fornisce alle imprese dei *feedback* utili per migliorare il loro impatto sociale (Burger-Helmchen & Siegel, 2020).

La validità della certificazione B Corp è di due anni, al termine dei quali il processo deve essere ripetuto nuovamente (Gazzola *et al.*, 2019). Per verificare che le imprese non adottino pratiche di *greenwashing*, ogni anno il 10% di esse viene sottoposto ad un controllo a campione. Nonostante le leggi non richiedano questa certificazione, essa rappresenta tuttavia uno strumento utile per legittimare il loro sincero impegno verso la sostenibilità nei confronti degli *stakeholder* (Burger-Helmchen & Siegel, 2020; Kim, 2021; Blasi & Sedita, 2021).

Ad oggi, esistono 450 altre certificazioni relative alla sostenibilità, alcune delle quali riguardano un'area geografica specifica, settori specifici, oppure rilevano solo gli impatti ambientali (Kim, 2021). A differenza di tutte le altre, la certificazione B Corp è onnicomprensiva in quanto analizza sia gli impatti prodotti sulla società in generale e sull'ambiente (Kim, 2021).

Le B Corp certificate sono più di 4.000 nel mondo, presenti in 77 paesi e 153 industrie (B Lab, 2021). Esse rappresentano oltre 103 miliardi di dollari di fatturato e impiegano oltre 450.000 dipendenti (B Lab, 2021). Esse risiedono per la maggior parte in Nord America (55%); in Sud America (15%) e in Europa (17%) la loro numerosità è quasi la stessa; infine, in Oceania (9%), Africa (2%) e Asia (2%) la loro presenza è ancora limitata (Gazzola *et al.*, 2019). In Italia sono presenti 124 B Corp certificate, che rappresentano 7,5 miliardi di dollari di fatturato e oltre 13.000 dipendenti (B Lab, 2021). Nello specifico, nel settore dei servizi di mobilità sostenibile è presente solo un'impresa italiana.

2.3 – Mobilità sostenibile

2.3.1 – Mobilità ed emissioni

Il traffico stradale e la mobilità di persone e merci generano importanti impatti negativi sull'ambiente, sulla salute umana e sulla società (Socco, 2010; Moradi & Vagnoni, 2018; European Environment Agency, 2020; D'Ambra *et al.*, 2021). La mobilità non sostenibile genera *costi esterni* che riguardano principalmente l'inquinamento atmosferico e acustico, la riduzione dello spazio pubblico e della sicurezza, l'attrattiva della città e la congestione delle strade (Vergragt & Brown, 2007; Hickman, Hall & Banister, 2013; Verboven & Boccardo, 2010; Moradi & Vagnoni, 2018; Maltese, Gatta & Marcucci, 2021).

In Europa, i trasporti rappresentano il settore che contribuisce maggiormente alle emissioni di agenti inquinanti nell'atmosfera e nell'ambiente (European Environment Agency, 2020). Nelle aree urbane, l'inquinamento è principalmente determinato dai gas di scarico dei veicoli che emettono monossido di carbonio (CO), anidride carbonica (CO₂), ossido di azoto (NO_x), e idrocarburi (HC), i quali generano ozono (O₃) e polveri sottili, o particolati (Verboven & Boccardo, 2010; Hickman, Hall & Banister, 2013; Maltese, Gatta & Marcucci, 2021; Mella, 2021, p. 263). La presenza di queste sostanze nell'ambiente genera ogni anno un costo pari all'1% del PIL dell'Unione Europea (Maltese, Gatta, & Marcucci, 2021). Nel 2017, i paesi Europei con più congestione stradale e numero di ore medie trascorse guidando sono Regno Unito, Belgio, e Italia (EU COMM, 2020b). Inoltre, l'Italia, insieme con Cipro, Grecia, e la maggior parte dei paesi dell'est Europa, sono i paesi che possiedono un più alto tasso di motorizzazione e di obsolescenza del parco circolante (Istat, 2020) e, ad oggi, mostrano progressi contenuti rispetto alla media dei 28 paesi Europei (Istat, 2020).

Nonostante le restrizioni imposte dalla pandemia di COVID-19 abbiano portato a variazioni negative nella mobilità dei cittadini e quindi ad una diminuzione delle emissioni (ISFORT, 2021), il consumo di risorse non rinnovabili rimane un problema, soprattutto nelle città in cui le emissioni rappresentano più del 50% di quelle emesse dalla popolazione mondiale (D'Ambra *et al.*, 2021). Nelle città europee con più di diecimila abitanti, oltre il 60% della popolazione è soggetta all'inquinamento e a problemi di congestione stradale; nello specifico, il 40% della CO₂ presente nell'aria e il 70% degli inquinanti diversi dalla CO₂ deriva dal settore dei trasporti di persone e merci (Maltese, Gatta & Marcucci, 2021).

Per valutare la qualità dell'aria e la presenza di sostanze inquinanti nell'atmosfera, sono spesso presi in considerazione i particolati PM_{2,5} e PM₁₀ che, essendo estremamente volatili, possono generare anche solo effetti di breve periodo (Istat, 2020). L'European Environment Agency ha rivelato che nel 2018 i cittadini europei sono stati esposti a concentrazioni superiori agli standard definiti dall'Unione Europea; in particolare, la continua esposizione ai particolati con un diametro pari o inferiore a 2,5 µm (PM_{2,5}) ha causato in Europa 417.000 morti premature (European Environment Agency, 2020).

Le emissioni prodotte dal settore dei trasporti sono quindi legate alla qualità della vita e alla salute pubblica, anche in maniera indiretta (Banister, 2008; Verboven, Boccardo, 2010). Esse sono responsabili per più di un quarto di tutte le malattie dell'apparato respiratorio che sarebbero altrimenti prevenibili (Verboven & Boccardo, 2010). Nonostante la letteratura sia concorde sul fatto che la mobilità lenta ed attiva (camminare, utilizzare biciclette e i trasporti pubblici, possibilmente sotterranei) rappresenti una soluzione più salutare ed ecologica rispetto all'utilizzo delle autovetture (Woodcock *et al.*, 2007; Banister, 2008; Mella, 2021), persistono gli effetti indiretti negativi derivanti dall'inquinamento prodotto da tutte le altre modalità di trasporto non sostenibile che si riflettono sulla salute dei cittadini, causando problemi legati ad asma, leucemia, bronchite e malattie polmonari (Banister, 2008).

L'inquinamento genera anche importanti impatti negativi sulla vegetazione, sulla fauna e sugli ecosistemi, in quanto le sostanze dannose presenti nell'aria contaminano la qualità dell'acqua e il suolo (European Environment Agency, 2020). In particolare, l'ozono a livello del suolo danneggia le colture e la vegetazione, compromettendone la crescita e la biodiversità (European Environment Agency, 2020). Inoltre, i composti azotati causano l'eutrofizzazione, ovvero un eccesso di nutrienti che altera l'equilibrio ecologico degli ecosistemi terrestri e acquatici, provocando, così, mutamenti nella diversità delle specie (European Environment Agency, 2020).

2.3.2 – I quattro principi della mobilità sostenibile

Le alte emissioni prodotte dal settore dei trasporti implicano la necessità di azioni urgenti per rallentare il cambiamento climatico e consentire la *mobilità sostenibile* di persone e merci (Moradi,

Vagnoni, 2018). Il concetto di mobilità sostenibile venne introdotto dall'Unione Europea nel 1992 con la pubblicazione del Libro verde relativo agli impatti dei trasporti sull'ambiente (Commissione delle Comunità Europee, 1992; Holden, Gilpin & Banister, 2019). Ad oggi, ne esistono diverse definizioni e, secondo D'Ambra *et al.* (2021), tale concetto si riferisce alla

ability to meet society's needs to move people and goods freely, to communicate, to trade and to establish relationships, while ensuring, at the same time, the preservation of fundamental human values, the physical environment and natural and economic resources (D'Ambra *et al.*, 2021, p.1).

Questo concetto presuppone quindi cambiamenti sociali, ambientali e fisici (Marfoli, 2013) ed è connesso ai principi di *sviluppo sostenibile*, in quanto rappresenta la soluzione capace di conciliare le esigenze di salvaguardia dell'ambiente naturale, riducendo le esternalità negative che si riflettono sulla società e sull'economia (approccio *Triple Bottom Line*), con quelle di movimento e trasporto di persone e merci, al fine di tutelare le generazioni future (Marfoli, 2013).

Il paradigma della mobilità sostenibile si basa su quattro principi (Banister, 2008):

1 – Utilizzare le tecnologie nel miglior modo possibile ed effettuare investimenti in innovazione (Banister, 2008; Socco, 2010): per utilizzare efficientemente ed efficacemente le tecnologie, è necessario comparare i sistemi e le metodologie convenzionali con le nuove soluzioni (Marfoli, 2013; Holden, Gilpin & Banister, 2019). Inoltre, è indispensabile una stima del livello di sviluppo tecnologico dei mezzi di trasporto, dei sistemi energetici utilizzati per alimentare i primi e della distanza percorsa da ciascun individuo, specificandone la modalità di percorrenza (Holden, Gilpin & Banister, 2019). Le imprese dovrebbero utilizzare questi dati e informazioni per sviluppare innovazioni nelle modalità di trasporto, nella fornitura e nelle strutture energetiche, fornendo all'industria preziose indicazioni su quali potrebbero essere le priorità per una mobilità più sostenibile (Banister, 2008; Marfoli, 2013; Moradi & Vagnoni, 2018). L'ottimizzazione delle tecnologie motoristiche e dei sistemi di controllo delle emissioni rappresenta una soluzione per ridurre l'impatto ambientale e prevenire il cambiamento climatico. Le innovazioni tecnologiche più rilevanti degli ultimi anni sono lo sviluppo di veicoli elettrici e tecnologie per lo smart-working, che hanno di fatto creato la possibilità di ridurre gli spostamenti casa-lavoro (Vergragt & Brown, 2007; Banister, 2008; Maltese, Gatta, Marcucci & 2021). L'innovazione tecnologica può essere incoraggiata attraverso regolamenti, incentivi e sussidi (Vergragt & Brown, 2007). Tuttavia, l'avanzamento tecnologico potrebbe causare "effetti di rimbalzo" come, ad esempio, l'aumento del tempo di guida generato dal fatto che i veicoli sono diventati più efficienti (Marfoli, 2013). Per questo motivo, oltre all'innovazione, la mobilità sostenibile richiede cambiamenti culturali, sociali, e istituzionali (Vergragt & Brown, 2007; Marfoli, 2013).

2 – I costi esterni generati dai trasporti devono riflettersi nei costi effettivi di viaggio: per questo motivo è essenziale regolamentare e definire delle tariffe, ad esempio, stabilendo prezzi del carburante più elevati o qualche forma di tariffazione per l'utenza stradale (c.d. *road pricing*) (Vergragt & Brown, 2007; Banister, 2008; Maltese, Gatta & Marcucci, 2021). Nel Regno Unito, la tassazione dei veicoli è collegata alle emissioni di CO₂, e ciò rappresenta un incentivo per i cittadini ad acquistare veicoli più efficienti e puliti (Banister, 2008). La sostenibilità riguarda anche il livello di mobilità nella società (Marfoli, 2013; Holden, Gilpin & Banister &, 2019). Si rende quindi fondamentale sviluppare delle strategie e piani volti a gestire efficacemente la domanda di mobilità per limitare i problemi di traffico, come la congestione, e per diminuire gli impatti ambientali (Moradi & Vagnoni, 2018; Banister, 2019).

3 – Consentire lo sviluppo del territorio attraverso la pianificazione e la regolamentazione: la società e gli amministratori dei centri urbani hanno evidenziato la necessità di migliorare la

qualità dell'aria affinché si possano ridurre ed eliminare gli impatti negativi sulla società e sull'ambiente (D'Ambra *et al.*, 2021). Per questo motivo sono necessari sia modelli di sviluppo che consentano alle persone di effettuare viaggi più brevi, che misure per consentire la ripartizione modale dei trasporti (Banister, 2008; Holden, Gilpin & Banister, 2019). La normativa italiana prevede degli interventi volti a consentire lo sviluppo dell'intermodalità e a regolare la domanda e l'offerta di trasporto pubblico, ad esempio attraverso incentivi per l'utilizzo di carburanti a basso impatto ambientale e il rinnovo del parco veicolare (Banister, 2008; Marfoli, 2013). Per lo sviluppo del territorio, la mobilità sostenibile esige una valutazione degli impatti prodotti durante la realizzazione, l'utilizzo, la manutenzione e lo smantellamento di ogni modalità di trasporto, considerando anche l'energia e le risorse utilizzate (Holden, Gilpin & Banister, 2019). Perciò, si rendono fondamentali le politiche di *mobility management* per la gestione e la riprogettazione dei trasporti (Socco, 2010; Marfoli, 2013). Una figura indispensabile per definire ed attuare queste politiche è la figura del *mobility manager* aziendale e d'area (Decreto Interministeriale n°179). I *mobility manager* assicurano che la mobilità di persone e merci sia realizzata in modo efficiente, in linea con gli scopi sociali e ambientali (Marfoli, 2013). Il *mobility manager* aziendale fu introdotto dal Decreto Ministeriale 27 marzo 1998 e successivamente ampliato dal decreto-legge 19 maggio 2020, n. 34 (Decreto Ministeriale 27 marzo 1998; Marfoli, 2013). La legge richiede la sua presenza in imprese ed enti pubblici di grandi dimensioni nelle aree a rischio di inquinamento atmosferico e indica come suo compito principale quello di *definire strategie e soluzioni di mobilità sostenibile* a partire dall'impresa in cui opera, redigendo il Piano degli Spostamenti Casa-Lavoro (P.S.C.L.) (Decreto Ministeriale 27 marzo 1998; Marfoli, 2013).

4 – Favorire cambiamenti sociali e culturali: la mobilità sostenibile richiede il contributo di tutta la società per attuare cambiamenti sia nei modelli di comportamento e consumo, che nei valori riferiti al rispetto dell'ambiente (Vergragt & Brown, 2007; Holden, Gilpin & Banister, 2019). Per consentire lo sviluppo della mobilità sostenibile, è fondamentale che le politiche e le azioni intraprese siano accettate dai cittadini (Banister, 2008). È quindi essenziale che i governi e le imprese collaborino per incentivare i progetti di mobilità sostenibile e promuovere l'adozione di comportamenti più responsabili, ad esempio, attraverso campagne di sensibilizzazione (Vergragt & Brown, 2007; Banister, 2008; Verboven & Boccardo, 2010; Maltese, Gatta & Marcucci, 2021). Nel corso degli anni, la politica italiana dei trasporti ha introdotto soluzioni volte a raggiungere gli obiettivi di sostenibilità. Alcuni esempi sono le domeniche ecologiche, gli ecoincentivi per la rottamazione dei veicoli inquinanti e per l'acquisto quelli a basso impatto ambientale, gli incentivi volti a rendere più economica una vettura ecologica e tasse per scoraggiare l'utilizzo delle vetture meno efficienti (Verboven & Boccardo, 2010; Marfoli, 2013). Un altro esempio è l'introduzione di vincoli sempre più stringenti per i consumi e le emissioni del parco circolante, attraverso gli standard Euro 4, 5 e 6 (D'Ambra *et al.*, 2021). Infine, per incentivare il cambiamento delle abitudini dei cittadini e per favorire la mobilità lenta ed attiva, è stato previsto un aumento di aree pedonali, piste ciclabili, zone a traffico limitato (ZTL) e Aree 30 (ISFORT, 2021).

Ad oggi, la principale modalità di trasporto per mobilitare merci e persone in tutta Europa è il *trasporto su gomma* (Marfoli, 2013). Il numero di veicoli che circolano sulle strade è in aumento e, nonostante gli incentivi e le politiche adottate per la mobilità sostenibile, i mezzi di trasporto sono sempre più datati e i carburanti a minor impatto ambientale non sono ancora molto diffusi (Marfoli, 2013). Le dinamiche dello sviluppo tecnologico e gli industriali detengono un ruolo importante per stabilizzare il regime automobilistico (Moradi & Vagnoni, 2018). La resilienza al cambiamento e all'adozione di carburanti più sostenibili e fonti di energia alternativa non è dovuta solo a ragioni economiche o infrastrutturali, ma anche alle pressioni esercitate da diversi attori sociali come i produttori di automobili, carburanti, che supportano la

situazione attuale (Vergragt & Brown, 2007). Infine, la progressione verso un sistema di mobilità più sostenibile è fortemente rallentata anche dagli stili di vita delle persone e dal simbolismo culturale dell'automobile in alcune culture (Vergragt & Brown, 2007).

3 – Metodologia e Dati

La revisione della letteratura è stata effettuata utilizzando un approccio sistematico. Le parole chiave utilizzate per realizzarla riguardano la responsabilità sociale d'impresa e la mobilità sostenibile, includendo i relativi sinonimi. Esse sono state testate su Scopus®, una delle più grandi e autorevoli banche dati. Infine, per avere una comprensione completa dell'argomento, sono stati integrati altri articoli scientifici provenienti da alte banche dati.

Per rispondere alla domanda di ricerca è stato utilizzato un approccio *qualitativo*: il “singolo caso studio”. Questo tipo di analisi è stato scelto in quanto, ad oggi, esiste solo una B Corp certificata italiana appartenente al settore della logistica e della mobilità sostenibile. Il “singolo caso studio” è largamente utilizzato nella letteratura, principalmente negli studi organizzativi, nelle scienze sociali e nelle relazioni industriali (Meyer, 2001). Esso consiste nello studiare dettagliatamente una impresa al fine di fornire un'analisi del contesto, dei comportamenti, dei processi e delle strategie (Zainal, 2007; Meyer, 2001). Inoltre, esso è utile per ottenere informazioni qualitative che sarebbero altrimenti impossibili da reperire attraverso altri tipi di analisi (Meyer, 2001). Il Gruppo Maganetti è stato individuato a seguito di un processo di selezione effettuato sull'elenco di B Corp certificate italiane disponibile sul sito internet di “B Lab”. Tale processo ha considerato solo le imprese italiane appartenenti al settore della mobilità sostenibile. Tutte le informazioni e i dati utilizzati per esaminare il Gruppo Maganetti sono stati aggiornati al mese di dicembre 2021 attraverso l'analisi dei documenti resi pubblici dal gruppo, del suo sito internet (<http://www.maganetti.com>) e del sito del progetto “LNG Valtellina Logistica Sostenibile” (<https://www.progettolng.com>), riportati nella Sitografia.

Le principali informazioni riguardano:

- l'anagrafica e la composizione del gruppo;
- l'impegno verso la sostenibilità;
- la presenza di attestati di sostenibilità diversi dalla certificazione B Corp;
- la presenza di riconoscimenti e premi legati al tema della sostenibilità;
- la disponibilità del bilancio sociale e di altri documenti di sostenibilità;
- i progetti in atto e le soluzioni adottate per rendere il settore della mobilità e dei trasporti più sostenibile;
- le iniziative intraprese per la comunicazione sociale;
- l'impegno per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) delle Nazioni Unite, determinando quanti e quali dei diciassette obiettivi perseguisse.

4 – Analisi e discussione

4.1 – Analisi

Il Gruppo Maganetti è operante nel settore della *logistica e trasporti conto terzi* industriali sul mercato italiano. È una società benefit e, dal 2019, è l'unica “B Corp” certificata italiana appartenente al settore della logistica e della mobilità sostenibile. Il gruppo è composto da *due società logistiche* impegnate nella gestione e commercializzazione di aree di stoccaggio, *due società doganali* che si occupano di tutte le pratiche doganali (import, export e transito merci), *una società commerciale* per l'acquisto e rivendita di prodotti finiti e *una società di noleggio mezzi pesanti* conto terzi.

Il *core-business* del gruppo è il trasporto su gomma di merci farmaceutiche e alimentari, ma fornisce anche ai propri clienti i servizi di magazzinaggio e supporto logistico aggiornato con le leggi vigenti in Italia. Inoltre, attraverso partner selezionati, fornisce il servizio di trasporto di collettame verso tutta la Svizzera e la zona franca di Livigno (SO) nonché il servizio "al bancale" in tutto il territorio italiano. Infine, insieme a diverse compagnie ferroviarie, il gruppo effettua operazioni di "movimentazione intermodale delle merci" (gomma/rotaia).

Attraverso l'attuazione di protocolli di sostenibilità, il monitoraggio e la continua riduzione delle emissioni del parco circolante e l'introduzione di biocarburanti, il Gruppo Maganetti crede, ed è attento, agli impatti sociali, ambientali ed economici prodotti dalle proprie attività. Infatti, come società benefit ha dichiarato nell'oggetto sociale l'impegno verso la mobilità sostenibile e lo sviluppo del territorio, definendo come obiettivi:

- la diminuzione delle emissioni dei propri veicoli circolanti, grazie all'introduzione di nuove tecnologie;
- l'introduzione di biocarburanti e l'impegno a promuovere nelle filiere logistiche l'impegno alla sostenibilità per ridurre al minimo gli impatti economici e ambientali;
- il coinvolgimento tutti gli *stakeholder* nei processi aziendali al fine di incoraggiare la legalità nei settori in cui opera e il corretto inquadramento lavorativo dei dipendenti coinvolti in tutta la filiera logistica;
- il rispetto delle norme, accordi di settore e la crescita nei mercati in cui opera.

Dalle slide di presentazione al convegno tenuto da Società Economica Valtellinese (SEV) nell'ottobre 2017, emerge che il Gruppo Maganetti punta al raggiungimento dei seguenti Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) delle Nazioni Unite,

- numero 7: "garantire l'accesso a un'energia economica, affidabile, sostenibile e moderna per tutti";
- numero 9 "industria, innovazione e infrastrutture";
- numero 11 "città e comunità sostenibili";
- numero 17 "partnership per gli obiettivi".

Per raggiungere gli obiettivi prestabiliti, nel documento relativo alla politica per l'ambiente, la qualità e la sostenibilità, il gruppo ha dichiarato il suo impegno a gestire le proprie attività seguendo le regole del Sistema di gestione della Qualità e dell'Ambiente, secondo le norme UNI EN ISO 14001:2015 e UNI EN ISO 9001:2015 (Sitografia). Inoltre, nel 2019 ha ottenuto l'*attestato di sostenibilità logistica* con un punteggio di 85/100 ai sensi dell'Associazione per la Logistica Sostenibile ed è stato giudicato conforme ai requisiti di *Transport Compliance Rating* rilasciato da Asacert Assessment & Certification S.r.l. con un punteggio di 80%. Quest'ultimo considera i pericoli relativi alle attività della struttura e organizzazione, la sicurezza sui luoghi di lavoro, l'utilizzo di tecnologie e sistemi informativi, la sicurezza del prodotto e quella stradale, il rispetto ambientale, le coperture assicurative, l'integrità e reputazione.

Il Gruppo Maganetti, insieme a Levissima, una società produttrice di acqua minerale appartenente al gruppo San Pellegrino Spa, ha sviluppato il progetto "LNG Valtellina Logistica Sostenibile" con l'obiettivo di realizzare un servizio di trasporto merci su gomma sostenibile per l'ambiente e rendere la provincia di Sondrio un esempio di filiera logistica sostenibile sia dal punto di vista economico, che ambientale, salvaguardando la salute dei cittadini, l'ambiente e il turismo. Il progetto di basa sull'utilizzo di *gas naturale liquefatto* per alimentare i veicoli, il quale, secondo quanto dichiarato dal gruppo, rispetto al gasolio consentirebbe di ridurre drasticamente le emissioni di sostanze inquinanti e di ottenere un minor inquinamento acustico, visivo e olfattivo. L'utilizzo di questo tipo di gas consentirebbe quindi di generare un minore impatto ambientale a parità di dispendio energetico e, allo stesso tempo, un risparmio economico per l'impresa. Il gruppo ha dichiarato che in questo modo è stato in grado di

compensare gli investimenti effettuati per l'introduzione di nuove tecnologie e che, attraverso l'utilizzo del gas naturale liquefatto e l'impegno a trapiantare quaranta piantine nei principali comuni della Valtellina per ogni veicolo circolante, il progetto nel suo complesso consentirà di annullare l'impatto ambientale in termini di CO₂. I primi test furono condotti il 14 aprile del 2014 e, esattamente un anno dopo, venne effettuato il primo ordine di dodici camion Iveco Stralis alimentati a LNG (gas naturale liquefatto). Il Gruppo Maganetti vanta una tra le poche flotte che utilizzano quel tipo di gas in Italia e sono leader in Europa per l'impatto ambientale. Oltre all'introduzione dei veicoli, sono anche state previste ulteriori soluzioni volte a migliorare l'efficienza e la sostenibilità:

- semirimorchi ultraleggeri capaci di trasportare l'8,4% di merci in più, a scapito della flessibilità di utilizzo;
- pneumatici realizzati per consentire una durata maggiore e un risparmio di 12 tonnellate di rifiuti in meno in 5 anni;
- installazione di dispositivi tecnici facoltativi come il sistema TPMS per il controllo in tempo reale della pressione degli pneumatici e il terzo asse sterzante, per limitare l'usura delle gomme;
- creazione di un protocollo di controllo degli pneumatici e della campanatura delle ruote, per ottimizzare il consumo di carburante e delle gomme.

Il 7 novembre 2016, grazie alla collaborazione con la società italo-spagnola "Ham Italia" e il "Consorzio Italiano Biogas", a Gera Lario, sul confine fra la provincia di Sondrio, Como e Lecco, venne inaugurato il quarto distributore pubblico di LNG in Italia, progettato per tutti i veicoli commerciali a metano, sia liquido che gassoso. Dal 2015 il progetto si è evoluto e, a oggi, la flotta conta 36 veicoli, uno scuolabus Iveco funzionante a metano gassoso per il comune di Gera Lario e una Tesla Model S come auto di rappresentanza aziendale. Inoltre, nel 2018 il Gruppo Maganetti ha creato un'infrastruttura di colonnine di ricarica per le auto elettriche a Gera Lario e Tirano con l'obiettivo promuovere la diffusione delle auto elettriche. In totale l'investimento effettuato ammonta a circa 4.000.000 € e 35 imprese industriali della Valtellina fanno oggi parte del progetto. Il Gruppo Maganetti è tuttora impegnato per introdurre la seconda generazione di veicoli (11 Iveco Stralis AS440S40 NP), capaci di generare una potenza paragonabile alla vecchia generazione alimentata a gasolio, producendo un minore impatto ambientale, sia dal punto di vista delle emissioni di sostanze nocive, che dal punto di vista acustico (-5 decibel). Il gruppo stima che, nei prossimi cinque anni, il totale delle emissioni prodotte dai dodici veicoli che inizialmente presero parte al progetto, a parità di costi, saranno minori rispetto ad un singolo veicolo di ultima generazione a gasolio Euro 6. Nello specifico, il gruppo prevede una riduzione del 15% di anidride carbonica (CO₂), del 70% di ossidi di azoto e del 99% di polveri sottili.

Negli anni, il Gruppo Maganetti ha ricevuto diversi premi e riconoscimenti legati al tema della responsabilità sociale d'impresa per una mobilità e logistica sostenibile:

- Agosto 2020: "MDT Award" promosso dalla rivista "Il mondo dei trasporti" per segnalare le imprese del settore che lavorano con modalità innovative nei settori della logistica e trasporti;
- Giugno 2021: "Most visible carrier of the year" assegnato alle aziende che hanno garantito il maggior livello di trasparenza nei trasporti, conferito da Transporeon, una delle principali piattaforme per la logistica dei trasporti;
- Ottobre 2021: entra nella Top 100 del Sustainability Award, premio emesso da Altis Università Cattolica e Reprisk, dedicato alle imprese italiane che hanno promosso al meglio una crescita sostenibile, inclusiva e stabile;

- “Biogas Circularity” premio assegnato dall’European Biogas Association (EBA) per il progetto sul biogas sviluppato insieme alla Cooperativa Speranza.

Sebbene il Gruppo Maganetti abbia vinto il premio per la trasparenza e Pura Comunicazione, ovvero la società che si è occupata della redazione del “Bilancio di sostenibilità 2019”, di fatto conferma l’esistenza di un bilancio sociale (www.puracomunicazione.it), tale documento non è pubblicamente disponibile sui siti internet del gruppo o del progetto “LNG Valtellina Logistica Sostenibile”. Nonostante tale assenza, il gruppo ha intrapreso diverse iniziative di comunicazione sociale:

- Nel marzo 2016 ha messo in esposizione nelle principali piazze dei tre maggiori centri della provincia di Sondrio (piazza Marinoni a Tirano, piazza Garibaldi a Sondrio e piazza Sant’Antonio a Morbegno) alcuni veicoli della propria flotta per sensibilizzare i cittadini sul tema della mobilità sostenibile.
- Nell’agosto 2020 è stato tra i testimonial della campagna di sensibilizzazione “Unlock the Change” dedicata a imprese e cittadini con il fine di promuovere nuovi modelli di business sostenibili.

Nota: le principali fonti utilizzate per questo paragrafo sono i documenti resi pubblici dal Gruppo Maganetti, il suo sito internet e quello del progetto “LNG Valtellina Logistica Sostenibile” (vedi Sitografia).

4.2 – *Discussione*

Come riporta la letteratura, la mobilità di persone e merci genera emissioni di agenti inquinanti nell’atmosfera che provocano impatti negativi sull’ambiente, sulla salute umana e sulla società (Socco, 2010; Hickman, Hall & Banister, 2013; Moradi & Vagnoni, 2018; European Environment Agency, 2020; D’Ambra *et al.*, 2021; Maltese, Gatta & Marcucci, 2021). Sono quindi diventati necessari interventi urgenti per rallentare il cambiamento climatico e rendere la mobilità più sostenibile (Moradi & Vagnoni, 2018). In base alle informazioni a mia disposizione, è possibile affermare che il Gruppo Maganetti è stato in grado di ideare soluzioni che hanno reso possibile sviluppare il proprio *business* in maniera sostenibile, unendo le esigenze di movimento e trasporto con la necessità di ridurre gli impatti negativi prodotti dalle proprie attività sulla società, l’economia e l’ambiente naturale (l’approccio *Triple Bottom Line*), in linea con Marfoli (2013).

La responsabilità sociale implica la necessità di comunicare agli *stakeholder* gli impatti prodotti sulla società e sull’ambiente (Lyon *et al.*, 2018) attraverso i “bilanci sociali” e i siti internet (Romolini, Fissi & Gori, 2014; Gazzola *et al.*, 2020c; D’Ambra *et al.*, 2021). Questo è particolarmente vero per le società benefit, come il Gruppo Maganetti, a cui la “Legge di Stabilità”, n.208 del 28 dicembre 2015, impone di divulgare annualmente gli obiettivi sociali raggiunti, gli impatti prodotti sulla società, e le future strategie di sostenibilità. Il Gruppo Maganetti dichiara il suo impegno verso la sostenibilità nell’oggetto sociale ma, nonostante i requisiti imposti dal comma 383 (Mion & Adai, 2020; Mion, Adai & Bonfanti, 2021), non rende pubblicamente disponibile il bilancio sociale *online*. Nonostante ciò, il gruppo comunica la propria attenzione verso la sostenibilità attraverso il sito internet e altri documenti di sostenibilità, ovvero tutti quei documenti che non sono redatti in una forma strutturata come il bilancio sociale, ma sono comunque utili a comunicare l’impegno verso una mobilità più sostenibile (ad esempio, il documento relativo alla “politica per la qualità, l’ambiente e la sostenibilità”, oppure le “certificazioni di sostenibilità”). Attraverso questo tipo di documenti il gruppo dichiara di gestire le proprie attività seguendo le direttive del Sistema di gestione della Qualità e dell’Ambiente, secondo le norme UNI EN ISO 14001:2015 e UNI EN ISO 9001:2015 (Sitografia).

Dal 2019, il Gruppo Maganetti è una B Corp certificata. Le imprese di questo tipo possono essere considerate come realmente sostenibili in quanto, ogni anno, un campione di esse (10%) è soggetto ad un “meccanismo” di controllo utile a limitare la possibilità che si realizzi il *greenwashing*, ovvero che le imprese forniscano informazioni fuorvianti sulla sostenibilità dei propri prodotti e servizi al fine di sfruttarla solo come uno strumento di marketing. È quindi possibile affermare che, nonostante la mancanza di un bilancio sociale pubblicamente disponibile sul sito internet, il Gruppo Maganetti è sinceramente attento agli impatti sociali, ambientali ed economici prodotti dalle proprie attività, quindi, non utilizza la sostenibilità solo come uno strumento di marketing. Questo è supportato anche dal fatto che il gruppo ha ottenuto anche altre certificazioni, come l’“attestato di sostenibilità logistica” emesso dall’Associazione per la Logistica Sostenibile e la conformità ai requisiti di *Transport Compliance Rating* che valutano la sostenibilità dei processi dell’impresa sotto diversi aspetti. Inoltre, il gruppo ha anche ricevuto riconoscimenti e premi legati al tema della sostenibilità.

Dall’analisi del progetto “LNG Valtellina Logistica Sostenibile”, sviluppato in collaborazione con Levissima, è possibile affermare che le strategie del Gruppo Maganetti sono in linea con gli aspetti aziendali dei principi di mobilità sostenibile di Banister (2008) e con l’obiettivo di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite numero 17 “*partnership per gli obiettivi*”. Infatti, il gruppo dichiara di effettuare investimenti in innovazione per sviluppare nuove tecnologie e per renderle efficienti (primo principio). In particolare, l’introduzione di tecnologie e l’utilizzo di biocarburanti è stata finalizzata alla diminuzione delle emissioni dei propri veicoli. Da quanto dichiarato dal gruppo, rispetto al gasolio, il gas naturale liquefatto consentirebbe una riduzione delle emissioni di sostanze inquinanti e una diminuzione di inquinamento acustico, olfattivo e visivo. Inoltre, l’impiego di questo tipo di gas avrebbe anche consentito di ottenere un risparmio economico utile per compensare gli investimenti effettuati.

Per rendere efficienti le nuove tecnologie, il Gruppo Maganetti ha introdotto diverse soluzioni come i semirimorchi ultraleggeri e pneumatici specifici. Invece, per ottimizzare i sistemi di controllo delle emissioni, e quindi per ridurre ulteriormente l’impatto ambientale (Vergragt & Brown, 2007; Banister, 2008; Maltese, Gatta & Marcucci, 2021), è stato installato un sistema per la gestione della pressione degli pneumatici e la creazione di un protocollo di controllo per questi ultimi e per le gomme.

Il Gruppo Maganetti è anche attento allo sviluppo del territorio (terzo principio) e le sue strategie sono legate con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS) numero 7 “garantire l’accesso a un’energia economica, affidabile, sostenibile e moderna per tutti”, numero 9 “industria, innovazione e infrastrutture” e numero 11 “città e comunità sostenibili”. Come società benefit, il gruppo ha dichiarato nell’oggetto sociale il proprio impegno verso la mobilità sostenibile e lo sviluppo del territorio. Infatti, il progetto “LNG Valtellina Logistica Sostenibile” è stato ideato con l’obiettivo di realizzare un servizio di trasporto sostenibile, che consenta lo sviluppo del territorio e renda la provincia di Sondrio un esempio di modello per la mobilità sostenibile, sia dal punto di vista economico, che ambientale, salvaguardando la salute dei cittadini e il turismo. Inoltre, il gruppo ha messo in pratica il suo impegno verso il territorio trapiantando quaranta piantine nei principali comuni della Valtellina per ogni veicolo circolante, al fine di annullare completamente l’impatto ambientale prodotto dal progetto in termini di CO₂. Per consentire lo sviluppo del territorio, il terzo principio di Banister (2008) richiede che siano valutati gli impatti prodotti (Holden, Gilpin & Banister, 2019). Sul sito internet del progetto sono presenti alcuni dati riguardanti la riduzione delle sostanze nocive emesse dalla propria attività. Inoltre, esso richiede di prevedere dei modelli di sviluppo per consentire la ripartizione modale dei trasporti (Banister, 2008; Holden, Gilpin & Banister, 2019). A tal fine, il Gruppo Maganetti, insieme a diverse compagnie ferroviarie, effettua operazioni di movimentazione intermodale delle merci (gomma/rotaia).

Infine, il quarto principio richiede azioni per consentire cambiamenti sociali e culturali. Il gruppo ha intrapreso alcune iniziative di comunicazione sociale sui temi della sostenibilità e della mobilità sostenibile, ad esempio la presenza nelle principali piazze della provincia di Sondrio nel 2016 e la partecipazione alla campagna di sensibilizzazione “*Unlock the Change*”), finalizzate a promuovere la sostenibilità nelle filiere logistiche e tra i cittadini.

5 – conclusioni

Il settore dei trasporti riveste un ruolo essenziale per lo sviluppo economico e rappresenta uno dei settori economici che generano un forte impatto negativo sulla società, sulla salute umana e sulle risorse ambientali e naturali (Socco, 2010; Marfoli, 2013; Hickman, Hall & Banister, 2013; Moradi & Vagnoni, 2018; European Environment Agency, 2020; D’Ambra *et al.*, 2021; Maltese, Gatta & Marcucci, 2021). La mobilità non sostenibile e la presenza sostanze inquinanti nell’ambiente genera costi esterni per la società (Vergragt & Brown, 2007; Hickman, Hall & Banister, 2013; Moradi & Vagnoni, 2018; Maltese, Gatta & Marcucci, 2021). È quindi diventato fondamentale prevedere interventi urgenti per rendere la mobilità più sostenibile e rallentare il cambiamento climatico (Moradi & Vagnoni, 2018). In base ai dati a disposizione, è possibile affermare che il Gruppo Maganetti, essendo una “B Corp” certificata e una società benefit, è stato in grado di adottare un modello di business sostenibile in grado di concepire soluzioni che consentono cambiamenti sociali, ambientali e fisici (Marfoli, 2013), unendo le esigenze di movimento e trasporto con la necessità di ridurre gli impatti prodotti sulla società, l’economia e l’ambiente naturale, applicando quindi l’approccio *Triple Bottom Line* descritto da Crane e Matten (2021).

Il concetto di mobilità sostenibile è connesso ai principi e Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS), in quanto rappresenta una soluzione per conciliare sia la necessità di tutelare l’ambiente, la società e l’economia, che le esigenze di trasporto e movimento di merci e persone (Marfoli, 2013). Dall’analisi è emerso che le strategie del Gruppo Maganetti sono in linea con gli aspetti aziendali dei principi di mobilità sostenibile di Banister (2008) e con gli obiettivi delle Nazioni Unite numero 7 “garantire l’accesso a un’energia economica, affidabile, sostenibile e moderna per tutti”; numero 9 “industria, innovazione e infrastrutture”; numero 11 “città e comunità sostenibili”; numero 17 “*partnership* per gli obiettivi”. In particolare, in linea con il primo principio (Par. 2.3.2), il gruppo ha effettuato investimenti per introdurre nuove tecnologie volte a diminuire l’impatto ambientale prodotto dalla sua flotta di veicoli e per la fornitura e le strutture energetiche, come il distributore di LNG e le colonnine per la ricarica dei veicoli elettrici. In accordo con il terzo principio (Par. 2.3.2), il progetto “LNG Valtellina Logistica Sostenibile” ha l’obiettivo di consentire lo sviluppo del territorio, specialmente quello della provincia di Sondrio, sia dal punto di vista economico, che ambientale e del turismo. Tra le azioni che il gruppo ha effettuato per consentire lo sviluppo del territorio, oltre a trapiantare quaranta piantine nei principali comuni della Valtellina per ogni veicolo circolante, possono essere evidenziate la valutazione degli impatti prodotti e le operazioni di movimentazione intermodale delle merci (gomma/rotaia). Infine, è possibile affermare che il gruppo è attento alla comunicazione sociale; infatti, ha intrapreso campagne di sensibilizzazione per promuovere la sostenibilità nelle filiere logistiche e tra i cittadini, in modo tale da consentire cambiamenti sociali e culturali (quarto principio).

Questo articolo ha alcune implicazioni teoriche e pratiche. Per quanto riguarda le prime, esso fornisce l’esempio di come l’unica “B Corp” certificata italiana appartenente ai settori della logistica e dei trasporti sia riuscita a sviluppare un modello di business per la mobilità sostenibile, applicando con successo i principi e le innovazioni tecnologiche richieste. I *manager* dovrebbero pianificare e introdurre cambiamenti organizzativi e strategici per prevedere anche obiettivi non economici, ad esempio, puntando sulla gestione degli impatti prodotti sull’am-

biente e, siccome la responsabilità sociale d'impresa richiede una efficace comunicazione con gli *stakeholder*, risulta fondamentale instaurare rapporti di trasparenza e di fiducia con essi.

Dallo studio è possibile evidenziare alcuni limiti. L'analisi fa riferimento a un "singolo caso studio", la cui natura qualitativa non consente una generalizzazione. Le informazioni utilizzate derivano dai documenti e dalle informazioni rese pubbliche sul sito internet del gruppo e del progetto "LNG Valtellina Logistica Sostenibile". In futuro si potrebbe approfondire l'analisi di questa B Corp attraverso molteplici interviste, per comprendere a pieno le modalità con cui il gruppo abbia affrontato le sfide della mobilità sostenibile. Infine, siccome l'analisi si focalizza sulle imprese italiane, futuri studi potrebbero esaminare un campione di imprese più ampio, ad esempio, considerando un'area geografica più estesa come l'Europa.

6 – Bibliografia

- Arru, B., & Ruggieri, M. (2016). I benefici della Corporate Social Responsibility nella creazione di valore sostenibile: il ruolo delle risorse di competenza e del capitale reputazionale. *Economia Aziendale Online*, 7(1), 17-41.
- B impact assessment. (2021, online). <https://kb.bimpactassessment.net/en/support/solutions/articles/43000015907-b-corp-certification-steps>.
- B Lab. (2021). The B book: il grande libro delle B Corp italiane. *B Lab*, 1-88. Disponibile in: <https://nativelab.com/bcorp-italian-summit/The-B-Book.pdf> [23/12/2021].
- B Lab Europe [bcorporation.eu](https://www.bcorporation.eu) (online). Cosa sono le Società Benefit? <https://www.societabenefit.net/cosa-sono-le-societa-benefit/>.
- Banister, D. (2008). The sustainable mobility paradigm. *Transport policy*, 15(2), 73-80.
- Blasi, S., & Sedita, S. R. (2021). Mapping the emergence of a new organisational form: An exploration of the intellectual structure of the B Corp research. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-17.
- Burger-Helmchen, T., & Siegel, E. J. (2020). Some thoughts on CSR in relation to B Corp labels. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(4), 1-19.
- Carroll, A. B. (2008). "A history of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices". In Crane A., Matten D., McWilliams A., Moon J., Siegel D. S. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, Oxford, 19-46.
- Commissione delle Comunità Europee. (1992). Libro verde. L'impatto dei trasporti sull'ambiente: una strategia comunitaria per uno sviluppo sostenibile dei trasporti nel pieno rispetto dell'ambiente. *Commissione delle Comunità Europee*.
- Commissione Europea. (2011a). Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. *Commissione Europea*, 6.
- Commissione Europea. (2011b). Libro bianco. Tabella di marcia verso uno spazio unico europeo dei trasporti - Per una politica dei trasporti competitiva e sostenibile. *Commissione Europea*.
- Crane, A., & Matten, D. (2021). COVID-19 and the future of CSR research. *Journal of Management Studies*, 280-284.
- D'Ambra, L., Crisci, A., Meccariello, G., Della Ragione, L., & Palma, R. (2021). Evaluation of the social and economic impact of carbon dioxide (CO2) emissions on sustainable mobility using cumulative ordinal models: trend odds model. *Socio-Economic Planning Sciences*, 75, 100817.

- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Decreto Interministeriale n°179 del 12 maggio 2021 del Ministro della Transizione Ecologica.
- Decreto Ministeriale n°179 del 27 marzo 1998.
- Decreto-Legge n°34 del 19 maggio 2020.
- European Environment Agency. (2020). Air quality in Europe - 2020 report. *Publications Office of the European Union*, 9, 1-160.
- Feng, P., & Ngai, C.S.-b. (2020). Doing more on the corporate sustainability front: a longitudinal analysis of CSR reporting of global fashion companies. *Sustainability*, 12(6), 2477, 1-18.
- Gazzola, P. (2012a). CSR e reputazione nella creazione di valore sostenibile. *Economia Aziendale Online*-, (2), 27-45.
- Gazzola, P. (2012b). CSR per scelta o per necessità? *Maggioli, Santarcangelo di Romagna*, 13-138.
- Gazzola, P., & Mella, P. (2004). From Values to "Value". From the Creation of the Value of Firms to Sustainable Growth. *Economia Aziendale Online*-, (3), 1-18.
- Gazzola, P., Grechi, D., Ossola, P., & Pavione, E. (2019). Certified Benefit Corporations as a new way to make sustainable business: the Italian example, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1435-1445.
- Hickman, R., Hall, P., & Banister, D. (2013). Planning more for sustainable mobility. *Journal of Transport Geography*, 33, 210-219.
- Hoffman, R. C. (2007). Corporate social responsibility in the 1920s: an institutional perspective. *Journal of Management History*, 13(1), 55-73. Disponibile in: <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications> [23/12/2021].
- Holden, E., Gilpin, G., & Banister, D. (2019). Sustainable mobility at thirty. *Sustainability*, 11(7), 1965.
- ISFORT. (2021). 18° Rapporto "Audimob" sulla mobilità degli italiani. ISFORT. Disponibile in: https://www.isfort.it/wp-content/uploads/2021/11/211117_18Audimob_Abstract.pdf [23/12/2021].
- Istat. (2020). Rapporto sul territorio 2020: ambiente, economia e società. 44-46. Disponibile in: <https://www.istat.it/it/archivio/240989> [23/12/2021].
- Joshi, Y., & Rahman, R. (2015). Factors affecting green purchase behaviour and future research directions. *International Strategic Management Review*, 3(1-2), 128-143.
- Kantar. (2020). Special Eurobarometer 501: attitudes of European citizens towards the environment. *European Union*, 5-7. Disponibile in: https://data.europa.eu/data/datasets/s2257_92_4_501_eng?locale=en [23/12/2021].
- Kim, Y. (2021). Certified Corporate Social Responsibility? The current state of certified and decertified B Corps. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-9.
- Lyon, T. P., Delmas, M. A., Maxwell, J. W., Bansal, T. P., Chiroleu-Assouline, M., Crifo, P., Durand, R., Gond, J-P., King, A., Lenox, M., Toffel, M., Vogel, D., & Wijen, F. (2018). CSR needs CPR: corporate sustainability and politics. *California Management Review*, 60(4), 5-24.
- Maltese, I., Gatta, V., & Marcucci, E. (2021). Active Travel in Sustainable Urban Mobility Plans. An Italian overview. *Research in Transportation Business & Management*, 100621.
- Marfoli, L. (2013). Mobilità sostenibile e trasporto intermodale. *Rivista di diritto dell'economia, dei trasporti e dell'ambiente*, 11, 19-39.

- Mazurkiewicz, P. (2004). Corporate environmental responsibility: is a common CSR framework possible?. *World Bank Group*, Washington D. C., 4-5.
- Mella, P. (2021a, 1st Ed. 2014). *The Magic Ring. Systems Thinking Approach to Control Systems* (Second Edition). Springer Nature, Switzerland.
- Meo Colombo, C. (2021). "Organization". A Multi Facet Concept". *Economia Aziendale Online*, 12(4), 487-506.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352.
- Mion, G., & Adai, L. C. R. (2020). Understanding the purpose of benefit corporations: an empirical study on the Italian case. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 5(4), 1-15.
- Mion, G., Adai, L. C. R., & Bonfanti, A. (2021). Characterizing the mission statements of benefit corporations: Empirical evidence from Italy. *Business Strategy and the Environment*, 30(4), 2160-2172.
- Moradi, A., & Vagnoni, E. (2018). A multi-level perspective analysis of urban mobility system dynamics: What are the future transition pathways?. *Technological Forecasting and Social Change*, 126, 231-243.
- Nave, A., & Ferreira, J. (2019) Corporate social responsibility strategies: past research and future challenge. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 885-901.
- Pelikánová, R. M., Němečková, T., & MacGregor, R. K. (2021). CSR statements in international and czech luxury fashion industry at the onset and during the COVID-19 pandemic - slowing down the fast fashion business?. *Sustainability*, 13(7), 3715, 1-19.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, 17, 1-17.
- Riolfo, G. (2020). The New Italian Benefit Corporation. *European Business Organization Law Review*, 21, 279-317.
- Romolini, A., Fissi, S., & Gori, E. (2014). Scoring CSR reporting in listed companies - Evidence from italian best practices, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21, 65-81.
- Socco, C. (2010). Il piano urbano di mobilità sostenibile. Alinea Editrice.
- Verboven, H., & Boccardo, S. (2010). Politiche governative per una mobilità più ecologica: interventi inefficaci?. *Economia Aziendale Online*, 1(4), 399-406.
- Vergragt, P. J., & Brown, H. S. (2007). Sustainable mobility: from technological innovation to societal learning. *Journal of Cleaner Production*, 15(11-12), 1104-1115.
- Ward, H. (2004). Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: taking stock, *World Bank Group*, Washington D.C., 3.
- Woodcock, J., Banister, D., Roberts, I., Prentice, A., Edwards, P., (2007). Energy and transport. *The Lancet*, 370, 1078-1088.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal kemanusiaan*, 5(1).

Sitografia

- EU COMM. (2020a). https://ec.europa.eu/transport/themes/urban/urban_mobility_en.
- EU COMM. (2020b). https://ec.europa.eu/transport/facts-fundings/scoreboard/compare/energy-union-innovation/road-congestion_en#2016.
- Gruppo Maganetti. <http://www.maganetti.com>
- <https://kb.bimimpactassessment.net/en/support/solutions/articles/43000015907-b-corp-certification-steps>.

Progetto “LNG Valtellina Logistica Sostenibile”. <https://www.progettolng.com>

<https://www.puracomunicazione.it/progetti/maganetti-bilancio-sociale>

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

UNI EN ISO 14001:2015.

https://aqcert.org/it/iso140012015/?gclid=Cj0KCQiA9OiPBhCOARIsAI0y71BeXD-AiIrpNJpbLVeJMFPfHqke5nyF0YVvk8-H9QIOdy3qXccpaeGsaAkLMEALw_wcB

UNI EN ISO 9001:2015.

https://aqcert.org/it/iso90012015/?gclid=Cj0KCQiA9OiPBhCOARIsAI0y71AW7XB4JGYjcOoLAirlyMG3-WI4X2PvDpUIeBmVblTiqDUBnNi-UJIaAmlgEALw_wcB